



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo

JUAN CARLOS TIERRA CALI

Trabajo de Titulación modalidad: Proyecto de Investigación y Desarrollo, Presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

MAGISTER EN FINANZAS

RIOBAMBA-ECUADOR

Septiembre 2017

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

CERTIFICACIÓN:

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, titulado “Incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo”, de responsabilidad del Sr. Juan Carlos Tierra ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

Tribunal:

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes; M.Sc.

PRESIDENTE

FIRMA

Lda. Fanny Patricia Parra Freire; M.Sc.

DIRECTORA

FIRMA

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza; Ph.D.

MIEMBRO

FIRMA

Econ. Ronald Nino Freire Barrera; M.Sc.

MIEMBRO

FIRMA

RIOBAMBA-ECUADOR
Septiembre 2017

HOJA CON LOS DERECHOS INTELECTUALES

Yo, Juan Carlos Tierra, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

FIRMA

C.I. 0604055004

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Juan Carlos Tierra Cali, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor/a, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, septiembre de 2017

Juan Carlos Tierra Cali

C.I. 0604055004

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a la persona que es el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional en todo momento y por ser aquel ser que me dio la vida, educándome con principios éticos y morales, a mi madre Lucia, quien ha hecho las veces de padre y madre cumpliendo con gran responsabilidad y amor sus funciones como tal.

Juan Carlos Tierra C.

AGRADECIMIENTO

Desde mi corazón un eterno agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en especial al Instituto de Posgrado y Educación Continua por haberme permitido educarme en tan distinguida institución, de igual manera quiero agradecer a mi tutor de tesis la Msc. Patricia Parra por su guía y apoyo incondicional en todo momento, a los miembros del tribunal de tesis el Ing. Juan Aguilar Ph.D. y el Msc. Ronald Freire quienes con su conocimiento aportaron significativamente durante la realización de la presente investigación, y por último agradecer a todos los docentes que de forma muy acertada impartieron sus conocimientos sin recelo profesional alguno, pero sobre todas las cosas al ser supremo Dios por darme la vida y permitirme cumplir mis objetivos.

Juan Carlos Tierra C.

INDICE

RESUMEN.....	XIV
SUMMARY.....	XV
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.2. Situación problemática	3
1.3. Justificación de la investigación.....	6
1.4. Objetivo general de la investigación	9
1.5. Objetivos específicos de la investigación	9
1.6. Hipótesis.....	10
1.6.1. <i>Hipótesis general</i>	10
CAPITULO II.....	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes del problema.....	11
2.1.1. <i>Capital Humano</i>	14
2.1.2. <i>Gestión del Capital Humano</i>	15
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	19
2.2.1. <i>Administración del Capital Humano.</i>	19
2.2.2. <i>Gestión.</i>	19
2.2.3. <i>Rentabilidad Financiera</i>	20
2.2.4. <i>Return on Equity (ROE)</i>	21
2.2.5. <i>Rentabilidad económica</i>	21
2.2.6. <i>Incidencia.</i>	21

2.2.7.	<i>Perspectiva Financiera</i>	22
2.2.8.	<i>Perspectiva Clientes</i>	22
2.2.9.	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	22
2.2.10	<i>Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje</i>	23
 CAPITULO III		24
3.	METODOLOGÍA	24
3.1.	Tipo y diseño de la investigación	24
3.2.	Métodos de investigación	24
3.3.	Enfoque de la investigación	24
3.4.	Alcance investigativo	25
3.5.	Población de estudio	25
3.6.	Unidad de análisis	25
3.6.1.	<i>Área financiera</i>	28
3.6.2.	<i>Área de clientes</i>	34
3.6.3.	<i>Área de proceso interno.</i>	38
3.6.4.	<i>Área de Aprendizaje y crecimiento</i>	42
3.7.	Selección de la muestra	54
3.8.	Tamaño de la muestra	54
3.9.	Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios	55
3.10.	Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios	55
3.11.	Instrumentos para procesar datos recopilados	55
 CAPITULO IV		57
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57

CAPITULO V.....	111
5. PROPUESTA.....	111
5.1. Información principal.....	111
5.1.1. Resumen.....	112
5.1.2. Propuesta técnica.....	112
<i>5.1.2.1. Descripción.....</i>	<i>112</i>
<i>5.1.2.2. Desarrollo de la investigación.....</i>	<i>112</i>
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	137
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-3: Estrategias para crecer, alimentar y valorar dentro del área financiera de la CACECH.	29
Tabla 2-3: Respuesta de evaluación y puntuación de agilidad mental a través de observación.	44
Tabla 3-3: Respuesta de evaluación y explicación de agilidad mental a través de razonamiento....	45
Tabla 4-3: Respuesta de evaluación metal y de rapidez numérica.....	45
Tabla 5-3: Respuesta de prueba psicológica para medir la capacidad de respuesta de cada segmento del personal.	46
Tabla 6-3: Valores del segundo test o prueba psicológica aplicada a cada miembro del personal..	47
Tabla 7-3: Respuesta de la segunda prueba psicológica para medir formas de pensar.....	48
Tabla 8-3: Respuesta de la tercera prueba psicológica para evaluar el talento intelectual de cada miembro del personal de la cooperativa de ahorro y crédito.	49
Tabla 1-4: FODA ESTRATÉGICO, de la entidad financiera en estudio, CACECH.....	58
Tabla 2-4: Mapa estratégico, indicadores de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de la cooperativa de Ahorro y crédito educadores de Chimborazo.....	59
Tabla 3-4: Mapa estratégico, perspectiva financiera objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.....	61
Tabla 4-4: Mapa estratégico, perspectiva clientes objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.....	62
Tabla 5-4: Mapa estratégico, perspectiva procesos internos objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.....	62
Tabla 6-4: Mapa estratégico, perspectiva aprendizaje y crecimiento, objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.....	63
Tabla 7-4: Tablero de control, mes de enero del año 2016 del cuadro de mando integral.....	64
Tabla 8-4: Tablero de control, mes de febrero del año 2016 del cuadro de mando integral.....	65
Tabla 9-4: Tablero de control, mes de marzo del año 2016 del cuadro de mando integral.....	66
Tabla 10-4: Tablero de control, mes de abril del año 2016 del cuadro de mando integral.....	67

Tabla 11-4: Tablero de control, mes de mayo del año 2016 del cuadro de mando integral.....	69
Tabla 12-4: Tablero de control, mes de junio del año 2016 del cuadro de mando integral.....	70
Tabla 13-4: Tablero de control, mes de julio del año 2016 del cuadro de mando integral.....	72
Tabla 14-4: Tablero de control, mes de agosto del año 2016 del cuadro de mando integral.....	73
Tabla 15-4: Tablero de control, mes de septiembre del año 2016 del cuadro de mando integral.....	75
Tabla 16-4: Tablero de control, mes de octubre del año 2016 del cuadro de mando integral.....	76
Tabla 17-4: Tablero de control, mes de noviembre del año 2016 del cuadro de mando integral.....	77
Tabla 18-4: Tablero de control, mes de diciembre del año 2016 del cuadro de mando integral.....	79
Tabla 19-4: Tablero de control, mes de enero del año 2017 del cuadro de mando integral.....	80
Tabla 20-4: Tablero de control, mes de febrero del año 2017 del cuadro de mando integral.....	82
Tabla 21-4: Tablero de control, mes de marzo del año 2017 del cuadro de mando integral.....	83
Tabla 22-4: Tablero de control, mes de abril del año 2017 del cuadro de mando integral.....	85
Tabla 23-4: Consolidado del seguimiento de los objetivos a través de indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la CACECH.....	87
Tabla 24 -4: Prueba del T-STUDENT, para comprobar la hipótesis, de la presente investigación...	108

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1: Proceso de contratación que utiliza la entidad financiera en investigación.....	8
Gráfico 1-2: Proceso de control del talento humano del banco Santander de España.....	16
Gráfico 1-3: Áreas en la que trabaja el modelo Balanced scorecard aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.	27
Gráfico 2-3: Indicadores centrales básicos que se aplicara en la cooperativa de ahorro y crédito...	36
Gráfico 3-3: Indicadores centrales básicos que se aplicara en la cooperativa de ahorro y crédito...	37
Gráfico 4-3: Proceso de apoyo, operativo en base a identificar y cubrir las necesidades de los clientes.	39
Gráfico 5-3: Cadena de valor en el área del proceso interno del cuadro de mando integral de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo.	40
Gráfico 1-4: Resultados del primer test aplicado a la nómina de la CACECH.....	89
Gráfico 2-4: Resultados del segundo test aplicado a la nómina de la CACECH.....	90
Gráfico 3-4: Resultados del tercer test aplicado a la nómina de la CACECH.....	91
Gráfico 4-4: Resultados del cuarto test aplicado a la nómina de la CACECH.....	92
Gráfico 5-4: Resultados del quinto test aplicado a la nómina de la CACECH.....	93
Gráfico 6-4: Resultados del sexto test aplicado a la nómina de la CACECH.....	94
Gráfico 7-4: Resultado de la primera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	95
Gráfico 8-4: Resultado de la segunda pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	96
Gráfico 9-4: Resultado de la tercera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	96
Gráfico 10-4: Resultado de la cuarta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	97
Gráfico 11-4: Resultado de la quinta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	98

Gráfico 12-4: Resultado de la sexta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	99
Gráfico 13-4: Resultado de la séptima pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	100
Gráfico 14-4: Resultado de la octava pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	101
Gráfico 15-4: Resultado de la novena pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	102
Gráfico 16-4: Resultado de la décima pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	102
Gráfico 17-4: Resultado de la décima primera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	103
Gráfico 18-4: Resultado de la décima segunda pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	104
Gráfico 19-4: Resultado de la décima tercera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.....	105
Gráfico 20-4: Mapa estratégico sobre las cuatro perspectivas, los objetivos e indicadores de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.....	106
Gráfico 1-5: Proceso de contratación y evaluación a recomendar.....	115

RESUMEN

El objetivo fue evaluar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo, para realizar esta investigación se aplicó un modelo de gestión para el Capital Humano denominado Balanced Scorecard (BSC) en español denominado como; Cuadro de Mando Integral (CMI), este modelo valora actividades internas y externas de la empresa, mediante cuatro perspectivas, cada una con sus respectivos objetivos medidos a través de indicadores, los cuales involucran el seguimiento y análisis continuo de cada uno de los indicadores, para determinar la incidencia que estos tienen en la rentabilidad de la entidad financiera, dentro de las perspectivas se hizo énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tomando en cuenta que evalúa al capital humano y por ende se convierte en el pilar principal para el funcionamiento de las tres perspectivas restantes. Como resultado se obtuvo que el capital humano mejora la rentabilidad financiera, teniendo presente que es un proceso a largo plazo, también se concluye que el modelo CMI tiene impacto en esta empresa debido a que el capital intelectual es aquel motor de rentabilidad para cualquier tipo de negocio, con estos antecedentes se recomienda realizar un seguimiento mensual y de ser posible diariamente para poder encontrar y dar soluciones a los principales problemas encontrados en dicho diagnóstico.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <FINANAS>, <CAPITAL HUMANO>, <RENTABILIDAD>, <CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)>, <PERSPECTIVAS>

ABSTRACT

The objective was evaluated the incidence of human capital in the Financial profitability, of the Cooperative of Savings and Credit “Educadores de Chimborazo” , for realizing this research, it was applied a management model for the human capital called Balanced Scorecard (BSC) in Spanish called as: Cuadro de Mando Integral (CMI), this model values internal and external activities of the company, each one with their respective objectives measured through indicators, which involve the monitoring and continuous analysis of each of the indicators, to determine the impact they have on the profitability of the financial institution, within the perspectives, emphasis was placed on the perspective of learning and growth, taking into account that it evaluates human capital and thus becomes the main pillar for the operation of the three remaining perspectives. As a result, it was obtained that, human capital, improves financial profitability, bearing in mind that it is a long-term process, also concluded that the CMI model has an impact on this company; because the intellectual capital is that engine of profitability for any type of business, with this background, it is recommended to monitor monthly, and if possible daily to be able to find and to give solutions to the main problems found in this diagnosis.

Clue words:

<ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL>, <HUMAN CAPITAL>, <FINANCIAL PROFITABILITY>, BALANCED SCORECARD (CMI)>, <PERSPECTIVES>.

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

El Capital Humano desde la antigüedad no tomó protagonismo dentro de todo tipo de empresa por que el único objetivo de esta era alcanzar ganancias que superen las expectativas de los representantes o dueños de los negocios, por tal motivo los empleados eran tratados como si se tratase de maquinarias que no tenían derecho a descansar peor a incentivos.

Desde los siglos pasados a estas personas se los denominaba esclavos, pues estos solo servían al antojo y capricho de sus amos, el ser humano en si era tratado como un instrumento que no tenía valor el cual debía generar satisfacción y provecho para poder sobrevivir.

Con estos antecedentes es necesaria la adopción de paradigmas diferentes que al pasar el tiempo han ido cambiando pero no en su totalidad, la generación de nuevas técnicas que coadyuven la productividad del capital humano dentro de las empresas, para el mejoramiento y entendimiento de lo antes indicado se debe estudiar varios aspectos relacionados con el comportamiento del ser humano, la gestión del capital humano entre otros aspectos que nos ayuden a entender, identificar, clasificar, controlar y analizar la información obtenida de la investigación propuesta.

En la presente investigación se plantea como objetivo general el desarrollo de estrategias para gestionar el capital humano y optimizar la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

Lo mencionado anteriormente permite verificar que existe gran importancia en la investigación planteada, para diseñar un modelo de gestión del capital humano que permita el mejoramiento de la rentabilidad de la cooperativa, con visión al mejoramiento continuo con los clientes internos lo cual generará un ambiente idóneo al momento de la ejecución y cierre de los negocios con los clientes externos, pues esto implica de trabajo en conjunto con todos los involucrados con la cooperativa, pero en su mayor parte depende de cómo esté capacitado el capital humano para el mejoramiento en la culminación de todos los productos financieros que este oferte a sus clientes.

La presente investigación estará basada en los principios de la entidad reguladora de las cooperativas de nuestro país en este caso la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, también se realizará una propuesta final con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto basado en la investigación realizada y analizada.

1.1. Planteamiento del problema

El capital humano a nivel mundial tiene un trato distintivo, lo primordial se centra en la diferencia de sexo de las personas, orientación sexual, personas con capacidades especiales, raza, antecedentes personales entre otros aspectos, los cuales no permiten un estudio real de las potencialidades que posee cada uno de los individuos que laboren en una institución, lo que es más incoherente dejando apartados a los grupos antes mencionados los cuales pueden ser de mucho beneficio para el negocio, por las destrezas que estos dispongan, porque el conocimiento humano se distingue en cada una de las personas convirtiéndole a cada ser humano capaz de realizar una o varias actividades en las cuales resalte su participación.

En las empresas el trato al capital humano se basa en varios factores, es así si hablamos de factores culturales tienen mucha incidencia varias variables como son: religión, idioma, costumbres entre otros, los cuales no permiten un desarrollo sostenido en las actividades realizadas en dichas instituciones, de igual manera si hablamos del factor político es uno de los más representativos a nivel mundial en especial en las instituciones de carácter público, en vista de que allí se eligen el personal de acuerdo a preferencias o compromisos políticos adquiridos durante el tiempo de campaña por sus simpatizantes y colaboradores, en estos casos no siempre son los más idóneos el personal que ingresa a laborar dentro de las instituciones, al no existir un verdadero modelo de gestión que permita elegir los perfiles más idóneos para los procesos a realizar.

En el caso de nuestro país en la constitución del 2008 se establece que el sistema económico es social y solidario, lo cual dio luz verde a la economía popular y solidaria dentro de nuestro país, fortaleciendo el desarrollo de los sectores más vulnerables de los ecuatorianos.

Ecuador es un país donde existen un sin número de cooperativas las cuales son controladas de acuerdo a la normativa de la SEPS, dicha institución en su último boletín de enero de 2016 difundió que

existen en el Ecuador 1012 cooperativas registradas de las cuales tan solo 881 estaban activas, 32 extintas, 75 en liquidación, 32 extinta, 21 extinta fusión, 3 en extinción y una transformada.

Con estos antecedentes se puede claramente observar que no existe una buena administración en dichas instituciones, mismas que se ven reflejadas en el 13% de cooperativas inactivas por varias razones, por tal motivo es necesario monitorear cada una de las actividades a realizar, creando un modelo de gestión que aplicado al capital intelectual ayude a controlar y mejorar la rentabilidad financiera de las cooperativas, con el objetivo de seguir creciendo y compitiendo en el sector cooperativista.

Una vez revisada la literatura se observa que existe poca investigación sobre la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera en el sector cooperativista, por lo tanto, se trata de un trabajo que estará basado en la investigación continua del capital intelectual que tiene las empresas y como este aporta en la generación de valor es así que en base a estos criterios se debe considerar lo siguiente:

Bajo el concepto de Capital Intelectual CI, los activos intangibles no se reflejan en los estados contables y financieros, pero si contribuyen a la creación de valor en la empresa, a lo cual se le da una importancia estratégica a partir del conocimiento organizacional, por ello su medición permitirá el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. La capacitación de medir y gestionar estos activos se ha convertido en una necesidad para las empresas ya que de esta forma se puede explicar los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Bueno, 2002).

Por lo citado se ratifica la importancia del capital humano dentro de toda organización, y un estudio minucioso sobre la incidencia en la rentabilidad financiera de la empresa, por tal razón se diseñará un modelo de gestión que ayude a verificar como incide el capital humano en la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

1.2. Situación problemática

En las empresas a nivel privado como públicas es considerado básico el desempeño del personal, mientras más eficiente genera más competitividad, y así crecer en el tiempo, en el caso del sector privado tratando de liderar ante las competencias, y en el caso de empresas publicas ofrecer mejores servicios de alta calidad, en países de primer mundo el capital humano tiene mayor importancia y le han dado su lugar.

Es por esto que se ha dado modelos de gestión con el fin de motivar al personal y así lograr mejores resultados dentro de las empresas sin importar su clasificación, podemos mencionar también que uno de los grandes problemas es que siempre se la ha visto de forma secundaria al capital humano sin tener la atención que este merece, las administraciones modernas tienen nuevas metodologías como mencionamos a continuación.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras. (Castillo)

Según estudios universitarios es importante mencionar que, a nivel de Sudamérica en algunos países se han aplicado con más énfasis este tema: caso como Chile, Argentina, los cuales han buscado potenciar su capital intelectual a través de mejorar sus estímulos y así creando un personal más capacitado ante la sociedad, tales como: los clientes, proveedores, y la comunidad en general. (Piñera, s.f.)

En el Ecuador la gestión del capital humano en los últimos años ha sido administrada con mucha seriedad en el sector financiero, porque el personal constituye uno de los pilares básicos para el desarrollo de las empresas y poder ser más competitivas, incluyendo al capital humano en el desarrollo de nuevas estrategias para la consecución de metas. En el sector popular y solidario la gestión del capital humano es diferente al de la banca, porque las entidades del sector cooperativista están divididas en segmentos, las del segmento 1 y 2 son más desarrollados en procesos, más en los otros segmentos pequeños es más complicado el evaluar la gestión del talento humano porque existen factores externos que manipulan los sistemas de contratación.

Basado en la encuesta que se realizó a los empleados de la CACECH, así como indagación en procesos internos, entrevista con algunos miembros del personal de la entidad financiera, se llegó a consumir que la entidad posee ciertos problemas con el capital humano, como falta de motivación, la necesidad de capacitación en temas relacionados al trato con los clientes, conocimiento actual de las leyes y normas sobre el sistema financiero, y nuevas reglas que norman al sector cooperativista, porque el conocimiento es de forma general y desactualizada, por lo mismo esas observaciones salieron del propio personal, se analizó que más de la mitad de la nómina no está satisfecho con la remuneración.

Otro de los principales problemas que presenta el sector cooperativista es la falta de incentivos como factor clave para la mejora continua en los resultados obtenidos de la gestión de cada empleado, sabemos que el incentivo económico es uno de los más motivadores, sin embargo, en la presente investigación se analizará sobre las formas de motivación más sobresalientes dentro del sector financiero.

Con todos los antecedentes mencionados se busca la mejor manera de administrar al capital humano y relacionarlo con todos los procesos de la CACECH, esto se lo hará mediante el uso del modelo de gestión total denominado **Balanced Scorecard**, en español significa **Cuadro de Mando Integral**, para entrelazar estratégicamente los objetivos a través de 4 áreas que estudia esta herramienta.

Este modelo de gestión aparece a principios del año 90 sus autores fueron los profesores David Norton y Robert Kaplan quienes crearon y desarrollaron en varias empresas el Balance Scorecard; donde se utilizaba los cuadros de mando integral y se obtuvieron resultados a través de la implementación de objetivos con sus respectivos indicadores, constantemente orientado a maximizar la rentabilidad financiera de la empresa sin importar la actividad.

Es así que en países tales como: Francia aparece en primer lugar una herramienta denominada Tableau de Bord que se aplicaba en la década de los sesenta, dicha herramienta presentaba indicadores tanto financieros y no financieros los cuales eran de vital importancia para el control de los procesos en las empresas.

El modelo que se investiga ya ha sido aplicado en el área financiera como: el Citibank y una compañía de producción llamada General Electric son las primeras que adoptaron esta herramienta lo cual ha mejorado extraordinariamente su rentabilidad, pues dicho estudio se basa en 4 categorías las cuales son significativas y tienen fusión por su estrecha relación en la generación de rentabilidad puesto que cada perspectiva depende de la otra y viceversa, por cuanto esto beneficia a todos los interesados tanto trabajadores como accionistas.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión la cual contribuirá en la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo para que se realice una correcta administración del patrimonio intelectual de dicha entidad y la fusionara con cada proceso de la cooperativa, la cual previa indagación determinara la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera de la cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo a través del estudio de cada una de las 4 características que contiene esta herramienta.

1.3. Justificación de la investigación

En el mundo empresarial a nivel mundial el capital humano no siempre fue considerado como capital, era conocido como recurso humano o lo similar a objetos y recursos materiales, es por esto que en países desarrollados han optado por iniciativas diferentes tales como capacitación, incentivos, tecnología entre otros los cuales mejoran la productividad de la empresa y estar mejor frente a la globalización.

Al realizar esta investigación de la incidencia en la rentabilidad financiera se propone un modelo mediante el cuadro de mando integral más conocido como Balanced Scorecard con esto estaríamos aportando a la cooperativa una herramienta de análisis y reflexión vital para la toma de decisiones. Entonces de este modo se lograría tener un mayor control acerca de los indicadores, y poder lograr las metas propuestas.

A continuación, citamos literatura que complementa la justificación acerca del capital humano, tales como:

Una de las políticas básicas en la Gestión del Recurso Humano no solo en el sector bancario, si no en cualquier organización, consiste en establecer líneas de actuación respecto a la implementación de guías de carreras profesionales, capacitación conservación del personal con objeto de prepararlos para enfrentar el complejo entorno competitivo en el que se desenvuelve la actual actividad empresarial. (Gallardo, 2013, pag.2)

Por lo mismo como se puede ver es importante realizar esta investigación tomando en cuenta que el capital humano contribuye en el desarrollo de la empresa de forma directa.

Es así que en Latinoamérica en pocos países tiene importancia el tema de capital humano en vista de que la politización de instituciones de control y subordinados tanto públicos como privados forja el subempleo y el empleo no adecuado. Tomando en cuenta que los puestos de trabajos son ocupados por compromisos políticos mas no por selección de acuerdo al perfil de cada profesional en especial en áreas administrativas, docencia entre otras. Ya refiriéndonos a Ecuador con lo antes mencionado es más complejo decir que existe una correcta selección del personal en vista de que las malas políticas y el manejo de influencias trastocan el capital humano en el sector financiero popular y solidario, dentro de este contexto es importante mencionar lo siguiente:

Es este escenario el conocimiento se convierte en el sólido recurso generador de cambios, por lo mismo, la gestión del conocimiento debe considerarse una actividad prioritaria, debe ser visto como un detonador que motive al individuo dentro de la organización y posibilite sus objetivos. (Gallardo, 2013, pág. 2). También “La creación de valor no depende solo de los activos físicos, si no cada vez mas de los activos intangibles; por ello, identificarlos y estructurarlos son procesos necesarios para poder gestionarlos” (Grant, 2002)

En consecuencia, podemos definir la Gestión de conocimiento como: el manejo del Capital intelectual en cualquier organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece en el mercado y diferenciarlos competitivamente. (López & Pérez, 2003)

Al investigar la incidencia de capital humano en la rentabilidad financiera, podemos decir que la correcta organización de funciones, reorganizará las actividades que cada empleado debe cumplir, de acuerdo al conocimiento y destrezas encontradas en los empleados con los cuales cuenta la organización.

El motivo de la investigación a realizar se centra en la existencia de inadecuadas e incorrectos métodos que el sector financiero maneja al contratar el personal tales como: desconocimiento de la importancia del capital humano dentro del sector financiero, falta de instrucción, falta de incentivos, incorrecta distribución de funciones en tiempo y conocimiento entre otras características que no son adecuadas para la organización.

Esta investigación en la entidad cooperativista, desea conseguir una mayor competitividad de la cooperativa, por lo mismo para valorar si el capital humano incide en la rentabilidad financiera, no es suficiente valorarla por competencias, se debe partir desde conocer la estructura interna de la empresa, entonces se utiliza el cuadro de mando integral mismo que evalúa en cuatro perspectivas toda la entidad, así brinda una perspectiva más clara de lo que debe hacer para conseguir los objetivos y lograr mayor rentabilidad financiera.

La investigación pretende que se beneficie la cooperativa y todos quienes de forma directa e indirecta forman parte de ella, es así que los beneficiarios directos son los empleados y los beneficiarios indirectos los clientes que tiene la institución, por lo cual los resultados obtenidos al final de esta investigación ayudaran al desarrollo de la rentabilidad beneficiando a los clientes exógenos y endógenos.

Finalmente, el aporte que brinda al hacer este estudio dará como resultado un modelo de gestión del capital humano en la CACECH lo que será de gran ayuda para dicha institución tomando en cuenta que es un tema de mucha importancia por qué no se ha hecho un análisis similar en el sector cooperativista, mismo que ayudará a la adecuación de las estrategias y objetivos de la entidad.

A continuación, se detalla el proceso de contratación de la CACECH.

➤ **Sistema de contratación de la CACECH.**

Al investigar en la entidad financiera, se pudo obtener información del proceso de contratación misma que se plasma a continuación en el siguiente esquema.

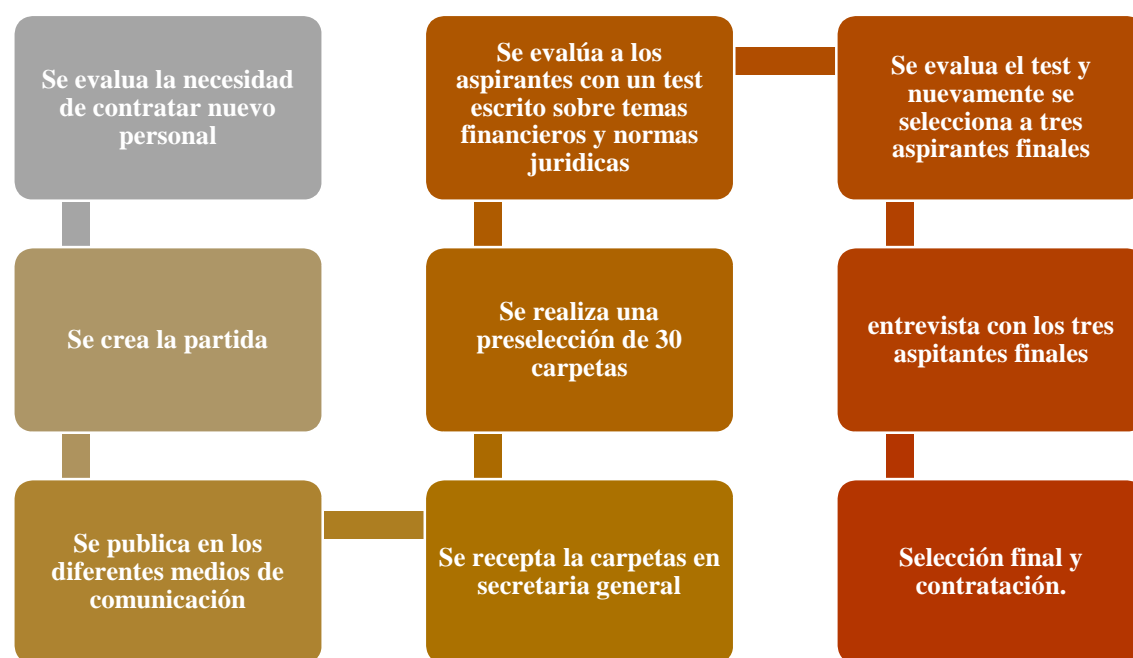


Gráfico 1-1: Proceso de contratación que utiliza la entidad financiera en investigación.

Fuente: CACECH. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra. 2017

Se menciona el proceso de contratación de la cooperativa mismo que está compuesto de nueve pasos:

- En la primera la empresa evalúa la necesidad de crear uno o varios puestos nuevos de empleo según la necesidad de la entidad.
- En el segundo paso esta la creación de la partida en la cual se designa el presupuesto.
- La tercera es la publicación en los diferentes medios de comunicación como prensa, radio, con la finalidad de socializar al público.

- El cuarto paso es la recepción de carpetas, la cual está a cargo de la secretaria general.
- En el quinto paso una vez que se tiene todas las carpetas de los aspirantes se procede hacer una preselección de 30 carpetas, mismos que pasan a la siguiente fase.
- En el sexto paso se procede a evaluar el conocimiento de los aspirantes mediante un examen sobre temas financieros, normas y reglamentos que rigen al sector financiero.
- En el séptimo paso se valora el examen y se realiza nuevamente una selección de tres aspirantes finales.
- En el octavo paso se realiza la entrevista personal a cada uno de los tres aspirantes.
- Finalmente, en el noveno paso, se procede con la selección y la contratación.

Como se observa se ha explicado el proceso de selección del personal de la CACECH, mismo que tiene un proceso coherente, es importante mencionar que la institución no posee un departamento de talento humano, ni personal capacitado sobre este tema. De acuerdo a lo investigado según algunos miembros del personal la contratación es mediante recomendación de personas con afinidad al señor gerente, o miembros de la junta directiva de la entidad.

1.4. Objetivo general de la investigación

Evaluar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera, caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

1.5. Objetivos específicos de la investigación

- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito para el conocimiento global del sistema actual.
- Determinar en forma cualitativa y cuantitativa la gestión del capital humano y la relación con la parte financiera.
- Establecer objetivos e indicadores que permitan evaluar al capital humano y las finanzas en el cuadro de mando integral.
- Evaluar el proceso de gestión aplicado en la entidad financiera.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La incidencia del capital humano mejora la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Basado en la literatura según (Arrobo, 2013), manifiesta la importancia que tiene el capital intelectual dentro de las empresas financieras y otras de carácter general, pues de ella depende el éxito financiero tomando en cuenta que el capital humano es aquel activo que potencialmente no se puede controlar en su totalidad, mucho dependerá de cada una de las actividades que se tomen para aprovechar cada una de las capacidades intelectuales del capital humano y distribuir al personal de acuerdo a sus conocimientos y habilidades generando mayor eficiencia y eficacia en los trabajos asignados. Sabemos que la información financiera representa el corazón o núcleo de la consolidación de información empresarial, sin embargo, este siempre omite la riqueza intelectual de la empresa, mismo que es la razón de subsistir dentro del mercado con las aportaciones de sus conocimientos a la hora de tomar decisiones que contribuyan a la continuidad del negocio.

De acuerdo con (Vera, 2015-2016) .El capital humano es definido como la economía del conocimiento, el cual depende cada día más de la gestión que realice el encargado del capital humano para absorber sostenidamente dicha economía. Desde algunas décadas atrás las tendencias de la gestión del capital humano están fundamentadas en varios aspectos tales como: incentivos, planificación y capacitaciones, que no se pueden controlar pues la tendencia de inspeccionar al personal se muestra imposible, por lo mismo es importante mencionar que en países desarrollados como: el Anglosajona, países de Europa del Norte como Alemania, Inglaterra entre otros la gestión es más representativa, en lo referente a América Latina muy pocos países han aplicado la gestión al capital humano. (Arrobo, 2013)

Dentro del estudio Latinoamericano la mayor parte de países manejan una administración de capital humano decadente por el manejo de intereses específicos, podemos manifestar livianamente el caso de las entidades controladas por el sector público, en especial en todos los países, que en las dos últimas décadas tomaron gobiernos populistas, los cuales politizaron extremadamente la oferta

laboral en todas las áreas del conocimiento, limitando el desarrollo intelectual del capital humano. (Arrobo, 2013)

En el sector privado también existe manipulación por parte de los actuales gobiernos, que virtualmente son socialistas o dicen tener afinidad hacia los sectores sociales más vulnerables de los países latinoamericanos, pero en realidad lo que muestra es un capitalismo oculto porque el poder político manipula al negociar de forma aislada con empresarios capitalistas, creándose flujos económicos colaterales, en vista de que los gobiernos y la cúpula política se benefician con coimas económicas a cambio de privilegios para ciertas empresas que funcionan dentro de los países

Todos estos aspectos tienen que ver con el desarrollo de la gestión del capital humano, según, (Lorento, 2004, pág. 48) *cuando los salarios aumentan se adopta tecnología más intensiva en capital y la demanda de trabajo descende, con lo cual los salarios regresan al nivel previo; podríamos añadir que si los salarios bajan, deja de formarse capital humano y su escasez eleva nuevamente la remuneración del trabajo, así que aparece un nivel relativamente estable de participaciones de los factores en el producto.*

Estas teorías nos dan una visión más clara del capital humano sustentado en la teoría de reconocidos autores en el mundo, es importante mencionar lo siguiente:

Esta explicación se basa en argumentos de distribución del ingreso que nada tiene que ver con la tecnología en si misma ni pueden servir como soporte para justificar una u otra función neoclásica de producción (Lorento, 2004, pág. 48)

En el Ecuador las empresas públicas poseen deficientes sistemas de contratación de capital humano por motivos anteriormente mencionados, el tema político en el país influye directamente no solo en el sector público también afecta a la parte privada. Porque ningún país es capaz de ofrecer empleo a toda la comunidad, es por esta razón que todos los países del mundo necesitan el apoyo privado, para el desarrollo del mismo. (Vera, 2015-2016).

Dentro de este contexto basado en estudios realizados y recientes publicaciones de Americaeconómica.com. en el mundo existen países que lideran la gestión del capital humano siendo Suiza el líder, esto se debe a que sus capitales que son nativos del país se quedan en Suiza, como segundo país líder tenemos a uno de los tigres asiáticos llamado Singapur, pese a que este país tiene una educación buena no es la mejor del mundo, pero su éxito está basado en la habilitación y la atracción de capital humano con grandes talentos, con la finalidad de generar mayor desarrollo. (AméricaEConomía.com, 2017)

Y en tercer sitio esta Inglaterra estando dentro de los 10 mejores países en todo lo que es gestión del capital humano, los ingleses han desarrollado un estilo de vida agradable para su población, más el país la única deficiencia que posee es la formación profesional y técnica. (AméricaEConomía.com, 2017).

Basado en (AméricaEConomía.com, 2017) se puede mencionar que países de primer mundo han logrado un crecimiento tomando en cuenta a su capital humano. En lo que es América Latina existen países como Argentina con una gestión de capital humano no muy estable, mas es básico mencionar a Chile porque es el único país de América Latina que brilla en este tema de capital humano, lo cual se ve reflejado en su desarrollo, adicional al mismo la cantidad de inmigración es baja en relación a otros países del sector, de debe tener presente que Chile ofrece disyuntivas y se vuelve interesante para la captación del talento del exterior, también ofrece sólidos conocimientos reconocidos a nivel mundial así como un buen estilo de vida. Así se conoce que países que desarrollan y explotan sus talentos generan un mayor desarrollo para el país y mejoran la calidad de vida de la población.

El caso público es diferente porque está orientado al fin social en este caso se mediría por la satisfacción de los gobernados, tradicionalmente el capital humano ha sido dinamizado por la globalización, mas esto ha traído temas de polémica en vista de que la globalización en nuestro país ha generado el ingreso de nuevas herramientas informáticas, tecnológicas, comunicaciones entre otras mismas que actualmente ya comparten las labores y funciones del personal en las empresas públicas y privadas.

En pleno siglo XXI el capital humano en el Ecuador, no es competitivo a nivel externo porque la calidad de educación no ha mostrado un desarrollo significativo, así como la falta de investigación y apoyo a ideas de innovación. (AméricaEConomía.com, 2017)

Por lo indicado, implica que las instituciones tanto públicas como privadas deben tomar un modelo de gestión para mejorar su rentabilidad a través de la adopción de estrategias que coadyuven al mejoramiento de la rentabilidad a través de objetivos e indicadores que sean parte de las estrategias, en el caso publico la satisfacción de los miembros de un país y de las empresas privadas la satisfacción de los empleados y los representantes o dueños de los negocios, es así que.

En el complejo entorno competitivo actual, es importante considerar que, para lograr el éxito en la dirección y gestión de las organizaciones, implica para sus directivos la necesidad de contar con una amplia gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales

medidas o indicadores significan el grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico. (Blanco, Aibar, & Cantorna, 1999)

Por lo tanto, el modelo de gestión que se seleccionó después de una amplia revisión de la literatura es el cuadro de mando integral implantadas por Norton y Kaplan el cual hace referencia a 4 perspectivas las cuales se basan en el estudio de factores tanto exógenos como endógenos que responden a estas perspectivas, indicadores que evalúan la gestión dentro de un negocio sin importar de que índole sea.

A continuación, se detalla antecedentes de las variables de la investigación.

2.1.1. Capital Humano

Según (Castillo, s.f.). La historia económica capital humano se habló por los años veinte fueron las primeras investigaciones sobre este tema en el cual se hablaba de lograr el mejor desempeño en las empresas industriales a nivel de Estados Unidos y Europa en el cual se evaluaba la gestión del desempeño, también se medía el desarrollo del liderazgo, la planificación del capital humano y de esta forma poder ver las brechas de capital humano, finalmente el reclutamiento.

Al Talento Humano se le puede definir como el conjunto de personas o recursos, en los cuales se incluye otros factores tales como: el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (CHIAVENATO, 2009)

Al investigar al capital humano he podido observar que se relaciona con otras ciencias porque a simple vista parece deducible y fácil de entender más en realidad se requiere un conjunto de ciencias para poder evaluar el talento de ser humano en diferentes áreas es por esto que se menciona lo siguiente:

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinarios para su estudio.

De esta forma, para Crainer y Des (2000), el vocablo talento proviene del latín talentum que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos

vocablos como sinónimos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobredotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. En efecto, igualmente Davenport (2000), se refiere al talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud. (Arrobo, 2013)

EL capital humano desde la perspectiva psicológica es aquella que estudia el comportamiento del ser humano, lo cual influye de manera directa en las personas que colaboran dentro de una entidad, entonces podemos decir que los subordinados son quienes utilizan su inteligencia en la ejecución de cada uno de los procesos, incluso en actividades imprevistas frente a nuevas situaciones, lo cual hace que su aporte intelectual no pueda ser medido frente a la rentabilidad financiera, dado en un periodo de tiempo, pues la valoración financiera se hace en función de activos tangibles aislando la parte intelectual como activo intangible del negocio.

Además, la inteligencia es importante citarla en este estudio por lo que mencionamos:

De acuerdo a la definición que nos propone la Real Academia Española de la Lengua, el talento, en su primera acepción significa inteligencia. La segunda de ellas nos traslada a la idea de aptitud.

Por lo tanto, nuestra investigación sobre el término ha de comenzar por el análisis de la inteligencia como factor determinante. (Jovenes, 2007, pág. 8)

2.1.2. Gestión del Capital Humano

La gestión del capital humano es un tema de difícil comprensión pues aporta significativamente al éxito o fracaso empresarial también es una dura tarea para el personal encargado de la selección del capital humano para las diferentes áreas de las entidades, es por eso que en la actualidad se utilizan nuevas formas para medir la capacidad al personal en todas los sentidos, sin importar su naturaleza, es así que por la calidad de educación que el país presenta en algunos casos no logra cumplir con las necesidades de los negocios de las finanzas. (Blanco, Aibar, & Cantorna, 1999).

Para complementar lo anteriormente mencionado se cita literatura:

Gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en áreas de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad. De la mayor contemporaneidad será siempre ese

afán de ciencia demandada por la gestión de los trabajadores. Y lo será bien junto a un humanismo, cuya sensibilidad jamás podrá perder de vista lo que pudo advertir y aleccionar, con profundidad para todos los tiempos, ese educador mayor José Martí: (conocimiento, 2010)

Es claro que en todo este contexto la mayor parte de las empresas a nivel público como privado considera que el personal depende de la empresa, mas este pensamiento con el pasar de los años se han ido deteriorando porque con el desarrollo de las mismas entidades y la expansión de sus capitales a nivel nacional, internacional y global ha probado que los negocios dependen en gran parte del capital humano.

La globalización ha ayudado significativamente en el desarrollo de estos procesos, basados en algo tal fundamental que es la necesidad de crecer como empresa y liderar ante la competencia, con la finalidad de posesionarse en el mercado financiero a nivel nacional, adicional a este es evidente que este crecimiento no puede desarrollarse solamente con capital económico debe ser acompañado del capital humano en vista de que la tecnología ayuda al desarrollo de la misma.

Para entender mejor una correcta gestión del capital humano voy a explicar un caso práctico de un país europeo de primer mundo que por una correcta gestión de su capital humano acompañado de la parte económica y tecnológica logró conseguir éxito total con sus productos y servicios financieros, se menciona al banco español SANTANDER, este banco es reconocido a nivel internacional por su sistema de capital humano que es manejado sistemáticamente en todos los 15 países en los que se encuentra.

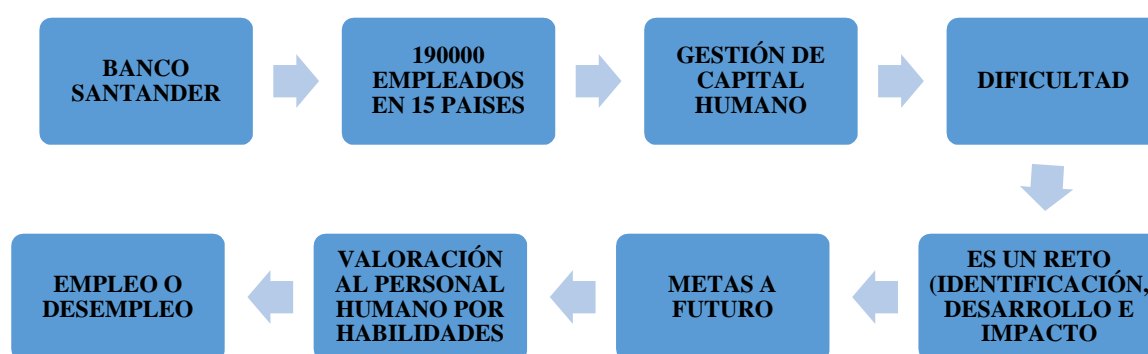


Gráfico 1-2: Proceso de control del talento humano del banco Santander de España.

Fuente: Banco Santander. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra. 2017

Sintaxis del ejemplo citado.

Menciono brevemente el tema de investigación denominado incidencia del Capital Humano en la Rentabilidad Financiera, por lo cual describo brevemente el ejemplo citado en base a la relación del tema propuesto.

- Primeramente, el banco Santander es un banco español, en la actualidad esta compañía ha mostrado un desarrollo significativo llegando incluso a cotizar en bolsa.
- Basada en la literatura gran parte de su desarrollo y crecimiento está sustentado en el capital humano, porque su correcto funcionamiento ha sido gracias al mismo, sin embargo, han existido dificultades para una correcta gestión de este capital.
- Para poder conseguir los propósitos que esta institución o cualquier institución deseen conseguir, deben estar bien planificados, en el caso del capital humano debe ser gestionado correctamente con el propósito de alcanzar las metas anheladas.
- El banco utiliza la misma forma de gestionar el capital humano en todas sus localidades sin importar el país que sea, lo cual genera mayor eficiencia porque todo está dentro de la misma coyuntura.
- Finalmente, la institución mide las destrezas, habilidades, conocimientos entre otros aspectos para la asignación de actividades, cuantificando el rendimiento, concluyendo en la permanencia dentro del sistema o la separación de la misma.

Como se puede observar en el ejemplo claramente citado como antecedente vemos que dentro de las instituciones financieras un capital humano altamente desarrollado acompañado de otros factores como la tecnología, actualizaciones conlleva al éxito de la entidad.

En el país los bancos poseen sistemas de gestión de capital humano más desarrollados que de las entidades del sector solidario. Debido a que la inversión es mayor en temas relacionados a las estrategias de los bancos. En las cooperativas grandes de primer y segundo segmento también invierten en estudios para el desarrollo.

El sistema financiero del país debe estar relacionado al bienestar de la sociedad y del ser humano por lo mismo se menciona:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (Orozco, 2017, pág. 106)

Por lo anteriormente citado es evidente que en algunas instituciones cooperativistas del país no se cumplen, por cuanto al momento de la selección del capital humano ellos tienen sus propias políticas las cuales alteran dicha selección.

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard no es más que una herramienta de gestión estratégica basada en indicadores los cuales son el resultado del análisis y estudio donde se hace referencia a la misión, visión, objetivos, entre otros aspectos que tiene un negocio, pero no es suficiente con definir estos conceptos lo importante es involucrar y comprometer a la parte operativa con el cumplimiento de esta visión estratégica. (Kaplan & David, Balanced Scorecard- Traduciendo la estrategia en acción)

También es importante verificar y analizar cada uno de los aspectos que influyen tanto interna como externamente en el cumplimiento de lo planificado, para que exista rentabilidad dentro del negocio se debe comprometer al capital humano con nuestros lineamientos a través de una serie de aspectos los cuales serán estudiados en la presente investigación, dentro del Balanced Scorecard existen 4 perspectivas las cuales son la base de estudio que ayuda a determinar lo que se debe realizar dentro de una gestión estratégica en una empresa. (Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000)

Las 4 perspectivas que hace referencia el cuadro de mando integral son la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y la perspectiva de formación y crecimiento, cada uno toma cierto protagonismo en el cuadro de mando integral que según:

(Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000) *El BSC es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No se la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El BSC nos da la oportunidad de tener una mejor planificación de dichas estrategias a través de todos sus procesos asegurando así el éxito futuro de la empresa.*

2.2. Bases teóricas de la investigación

Para una mejor comprensión a continuación se mencionan definiciones que aportan al desarrollo de la investigación.

2.2.1. Administración del Capital Humano.

La administración en general persigue la satisfacción de los objetivos de la organización en donde el esfuerzo humano es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa. Si el esfuerzo humano es positivo en la organización, ésta avanzará, pero de lo contrario se detendrá o retrocederá.
(Ventura)

Al analizar podemos ver que todo lo general está dentro de la administración porque de aquí parte el análisis del capital humano, dentro del área de empresas financieras el capital humano intelectual es sustancial para el crecimiento y en la generación de renta. Debemos también decir que el personal no solo aporta al valor económico de la entidad, ya que muchos individuos poseen habilidades y destrezas que no son tomadas en cuenta por diversos factores tales como: (CHIAVENATO, 2009)

Falta de oportunidad, falta de motivación, lo cual en muchos casos en especial en América latina estos talentos se evaporan en el tiempo. Lo que hace válido el tomar nuevos modelos o métodos para una correcta administración de los talentos. (CHIAVENATO, 2009)

2.2.2. Gestión.

Al hablar sobre el tema de gestión; muchas personas naturales y jurídicas, tienen sus propias filosofías desde un punto de vista aislado. Es por esto que a continuación se mencionan definiciones en base a algunos autores.

***Peter Drucker** es con seguridad el pensador más influyente en el campo de la gerencia. Su vida transcurrió enteramente en el siglo veinte, donde fue testigo de profundas transformaciones políticas, sociales y económicas. Este austriaco de origen se formó en una Europa convulsionada por las dos grandes guerras mundiales. Una Europa y luego unos Estados Unidos donde las revoluciones tecnológicas abrían paso a enormes transformaciones en la industria y las empresas. En la post-*

guerra se forman las mayores corporaciones nacionales y transnacionales que rediseñan el mundo y que deben ser administradas con nuevos conceptos y herramientas. (Cubillo, 2011)

Es así como se ve que desde hace décadas la gestión y la gerencia van tomando forma, impactado por grandes sucesos como las tres revoluciones industriales conocidas como: primera, industria metalúrgica y textil, segunda, industrias de motores, química y automóviles y la tercera industria de microelectrónica informática y biotecnología, las guerras mundiales que se dieron y de esta forma es como la gestión se va introduciendo en las entidades sin importar su naturaleza. (Cubillo, 2011)

De igual forma el autor en la literatura ya mencionada no trata de cambiar las definiciones de la gestión, la gerencia. Pero él cambia las directrices llegando hacer aportes significativos para el desarrollo de las empresas. Uno de sus aportes más trascendentales es el que mencionamos.

Drucker aportó una visión macroscópica o macrofísica de la empresa, de las funciones de la gerencia y de su relación con el medio. En aspectos específicos., su contribución es esencial en el terreno de la estrategia empresarial. Su profundo ideario humanista eleva al gerente y al capital humano de la empresa a un plano de importancia sin precedentes. Y su visión de futuro lo lleva a acuñar un concepto premonitor: el del “trabajador del conocimiento”. (Cubillo, 2011)

Con lo dicho se ve que en países de primer mundo el capital humano es básico en la empresa, por lo mismo una correcta gestión es fundamental, la misma que debe ser colectiva y organizada, ya que de esta forma se puede fortalecer la entidad y generar un mejor desarrollo. Es así que mencionamos a:

Michel Crozier contribuye con conceptos e hipótesis que tienen que ver con la microfísica de los procesos de cambio en las organizaciones y. en general, en lo que él llama “sistemas de acción colectiva”. (Cubillo, 2011)

2.2.3. Rentabilidad Financiera

Al tocar el tema de la variable rentabilidad financiera hace referencia a la generación de economía dentro de una entidad sin importar la actividad que realice, en este caso dentro del sector popular y solidario la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo está dedicada a la venta de servicios financieros tales como: depósitos a la vista, depósitos a plazos, inversiones, y cartera de crédito entre otros. (Gallardo, 2013).

Por esta razón es importante medir la rentabilidad financiera porque así se puede conocer si los activos generan beneficios económicos, por lo mismo a continuación se detalla las formulas conocidas para cuantificar la rentabilidad financiera.

2.2.4. *Return on Equity (ROE)*

Esta sigla en español significa rentabilidad sobre los recursos propios, la misma que nos da un indicador que responde a la utilidad o pérdida del ejercicio sobre el patrimonio menos la utilidad o pérdida del mismo ejercicio. (Carranza, 2010)

A continuación, se muestra la fórmula para ver la rentabilidad financiera.

$$R_f \text{ (rentabilidad financiera)} = \frac{U_{oper} - U_{oper} \text{ de ej}}{P}$$

2.2.5. *Rentabilidad económica*

Para calcular la rentabilidad económica se utiliza el ROA el cual muestra la utilidad que ha obtenido la empresa o como la pérdida en relación al Activo a continuación, detallo la formula. (Carranza, 2010)

$$R_e \text{ (rentabilidad económica)} = \frac{U_{oper} - U_{oper}}{A}$$

Con estos indicadores se realizará el cálculo para rentabilidad financiera, el cual hace referencia a la variable dependiente con esto se pretende conocer si los activos generan una rentabilidad acorde a los rendimientos del capital humano, también da una visión de cómo se encuentra económicamente la cooperativa de ahorro y crédito.

2.2.6. *Incidencia.*

Se hace referencia a este término para estudiar el impacto que tendría en gestionar al capital humano en generar rentabilidad dentro de una entidad, por lo mismo este estudio está orientado a conocer los aspectos que influyen en el talento tales como: inteligencia, habilidad y destrezas en el Ecuador según

la literatura la calidad de la educación no es lo suficientemente de alta calidad a diferencia de países extranjeros, entonces vemos que la educación es un factor importante para tener capital humano con grandes capacidades a continuación mencionamos lo siguiente:

Según Smith, Malthus (1798) menciona también la incidencia de la educación en una comunidad; hace referencia a que la formación de factores como el conocimiento y la habilidad generan bienestar, en especial, en las personas más pobres, reduciendo los niveles de desigualdad. (Gaitán & Quintero, 2015, pág. 16)

Después de un análisis profundo podemos concluir que la educación es la base fuente para crear un capital humano de calidad, porque este al ser de aptitud es competitivo a nivel externo e interno.

2.2.7. Perspectiva Financiera

Es aquella que muestra el estado económico de una empresa, dicha información es importante dentro del cuadro de mando integral puesto que verifica si se está o no cumpliendo con los objetivos planteados, dichos objetivos son mediados a través de indicadores representativos que explican e identifican las principales características financieras que deben ser controladas para la obtención de un cuadro de mando integral coherente y sostenido. (Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000)

2.2.8. Perspectiva Clientes

Los clientes en si son la perspectiva más difícil de interpretar, sin embargo, es la más fácil de perder, pues un cliente insatisfecho siempre buscara mejores productos o servicios, por esta razón se hace necesario estudiar cada uno de los objetivos de la cooperativa ligado a los clientes porque sin ellos la empresa quebraría en su totalidad. (Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000)

2.2.9. Perspectiva de Procesos Internos

Al hablar de procesos internos estamos refiriéndonos específicamente a la parte operativa, la cual tiene una estrecha relación con el capital humano, por tratarse de procesos que tienen como objetivos el mejorar la preferencia en el mercado, innovar los productos existentes y desarrollar productos

nuevos entre otros aspectos que dependen mucho de cuán bien definidos estén cada uno de los procesos. (Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000)

2.2.10. Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Esta perspectiva es aquella que explica a la compañía como alcanzar la visión por lo tanto hace énfasis en las tres anteriores perspectivas pues busca como satisfacer al cliente, como mejorar los procesos en el negocio y como alcanzar las metas financieras planteadas, mucho dependerá del grado de preparación y entrenamiento o experiencia que posea el personal que labore en un negocio o empresa, pues ellos son la base fundamental para que el cuadro de mando integral tenga equilibrio en todas las perspectivas que esta herramienta utiliza. (Kaplan & Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: THE BALANCED SCORECARD, 2000)

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación.

Tipo. – La metodología que se aplicara es explicativa, porque posee hipótesis y también ver la causa efecto. Así como la relación de las variables.

Diseño. - El diseño de esta investigación no es experimental, porque en este caso las variables no son manipulables, se aplica la investigación descriptiva o conocida como prescriba, porque en la CACECH se va investigar los procesos internos y ver como se encuentra, desde ahí proponer objetivos con sus indicadores para mejorar la situación actual.

3.2. Métodos de investigación

El método será el lógico inductivo, porque se partirá de lo puntual a procesos generales en la gestión del capital humano y su relación con la rentabilidad.

3.3. Enfoque de la investigación

El enfoque a aplicar es mixto, ya que se necesitará datos teóricos y numéricos en la parte financiera, lo cual hace que el escudriñamiento sea más hondo.

3.4. Alcance investigativo

Una vez revisado una extensa literatura sobre la gestión de capital humano, se ve que esta variable está fuertemente unida a la rentabilidad de las empresas, por lo mismo se puede decir que existe varios estudios en otros países lo cual hace que podamos tener evidencia, para finalizar el alcance de la presente indagación es interpretativa en todos sus escenarios.

3.5. Población de estudio

- La población de la investigación será el personal que labora en la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo, y no necesita muestra porque son en total 16 personas y por lo mismo se la puede tratar, mediante encuestas, entrevista, focus group, etc.
- Asimismo, se analizará financieramente los balances principales de la empresa financiera, tales como: balance general, estado de resultados, con la finalidad de analizar las cuentas y ver el comportamiento.

3.6. Unidad de análisis

Llegando a este parte de la metodología es fundamental señalar las unidades de análisis porque al ser una investigación sobre capital humano y su incidencia en la rentabilidad, no solo se va a investigar al personal, son todos los factores que influyen a la rentabilidad financiera y que estén relacionados directa e indirectamente con la nómina. Por este motivo se ha optado por la aplicación de una herramienta llamada Balanced Scorecard, o en español denominado como: Cuadro de mando integral.

Esta herramienta exhibe cuatro aspectos distintos en el cual se puede evaluar toda la cooperativa. A continuación, detallamos cada aspecto.

Las unidades de análisis que se desarrollara en esta investigación están basadas en el libro de Balanced Scorecard de Robert Kaplan Y David Norton. (Kaplan & David).

- **Estrategia y visión.**

Inicialmente, para poder obtener los componentes de análisis, todo Balanced scorecard, parte básicamente de definir una estrategia fundamentada en la misión y visión, que en este caso la cooperativa de ahorro y crédito tenga.

Una vez conocidos los aspectos mencionados, para desarrollar el modelo de análisis, parte de una matriz, FODA ESTRATÉGICO, misma que se desarrolló mediante información obtenida del personal de la cooperativa de ahorro y crédito, mediante encuestas, test de aplicación para evaluar a la nómina, y observación directa.

- **Objetivos estratégicos.**

Una vez que se ha realizado o definido la estrategia de forma concreta, el siguiente paso es el desarrollo de objetivos estratégicos mismos que están concatenados en 4 aspectos de forma individual cada uno.

- **Elementos básicos para el desarrollo correcto de los objetivos.**

Para conseguir que los objetivos cumplan sus propósitos es sumamente sustancial, que tenga elementos básicos, que contribuyan al desarrollo de cada objetivo propuesto dentro del modelo, estos elementos mencionados pueden ser uno o más de acuerdo al desarrollo.

- **Indicadores.**

Cada indicador básico debe estar dentro de los elementos básicos para conseguir los objetivos, porque estos indicadores permitirán a la cooperativa de ahorro y crédito, ver como se encuentra el proceso de cada objetivo.

Una vez definida las estrategias y la visión de la empresa, el siguiente paso es definir objetivos dentro de los cuatro aspectos fundamentales que el modelo plantea.

- ❖ A continuación, se muestra y desarrolla cada área de las cuatro que posee el modelo propuesto en esta investigación.

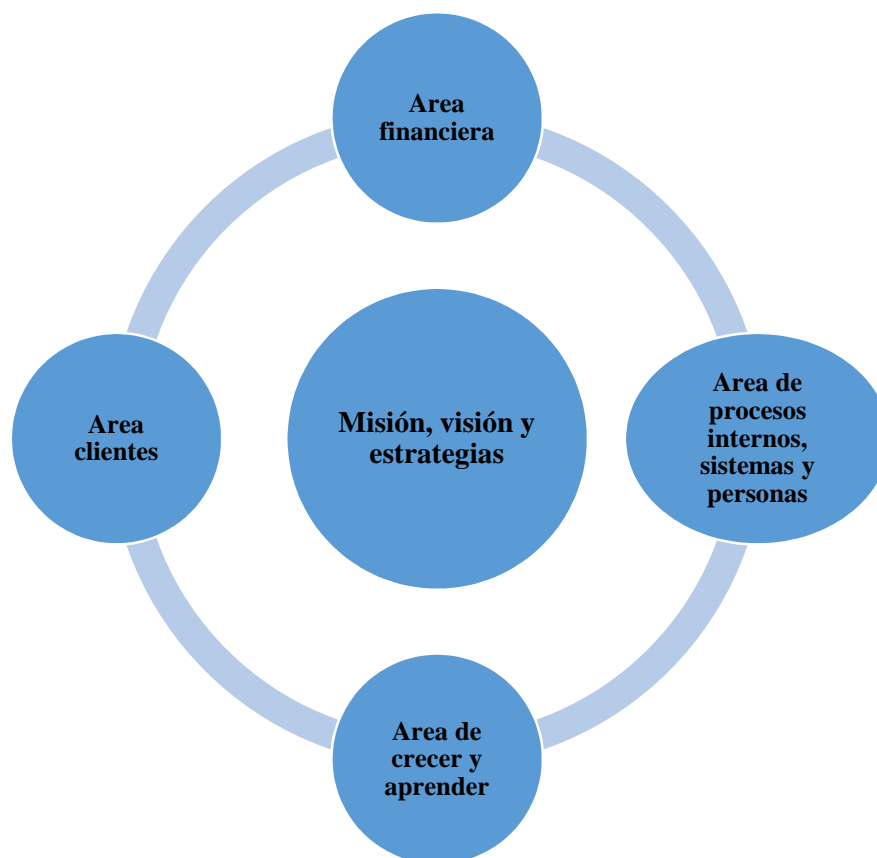


Gráfico 1-3: Áreas en la que trabaja el modelo Balanced scorecard aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Fuente: libro de Balanced Scorecard de Robert Kaplan Y David Norton. (Kaplan & David).

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

- ❖ En el área financiera es importante decir que se debe analizar de forma cuantitativa los estados financieros de la cooperativa para ver si está acorde a la visión, y ver la aprobación de los asociados de la entidad financiera.
- ❖ En el área de los procesos internos, sistemas y personas, hace referencia a los procesos establecidos para ser exitosos y lograr buenos resultados en el área financiera.
- ❖ Crear y aprender, se necesita analizar la misión y visión, analizar las habilidades que posee el personal de la cooperativa de ahorro y crédito o aquellas que se debe cambiar o mejorar, todo con la finalidad de desarrollar.
- ❖ El área de los clientes, es fundamental porque sin ellos no existe ninguna empresa, entonces el área enfoca a como los clientes ven a la cooperativa y el nivel de confianza.

3.6.1. Área financiera.

En el área financiera, es significativo analizar cómo se encuentra la empresa actualmente por esta razón se analizó balances financieros mes a mes del año 2016, y los primeros 4 meses del año 2017, para esto se aplicó análisis a las principales cuentas de liquidez y solvencia de la cooperativa de ahorro y crédito, con el fin de observar el comportamiento de tendencia de la cooperativa.

Las cuentas que se analizaron fueron, depósitos a la vista, depósitos ahorros, depósitos plazos, depósitos restringidos, gastos de operación, patrimonio, activo, inversiones, cartera de crédito.

Se calculó el ROA, llamada rentabilidad económica, este cálculo hace referencia a la rentabilidad que generan los activos en la cooperativa, este cálculo se lo realiza con la finalidad de observar cómo se encuentra el rendimiento de los activos, como la cartera de crédito las inversiones, debido a que la relación con el personal es directa por las negociaciones que se producen.

Se calculó el ROE conocido como rentabilidad financiera, de la misma manera este cálculo hace referencia a la rentabilidad financiera, misma que mide si el patrimonio o los fondos propios generan utilidad.

Una vez calculado estos dos indicadores se evaluó la estructura del apalancamiento financiero y junto a los demás análisis nos sirvió para evaluar de forma clara y precisa el estado financiero de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. Este análisis se lo hace con el propósito de ver que tan rentable es la empresa y ver si está desarrollando de acuerdo a lo planificado.

Ya explicado cómo se desarrollará el análisis financiero, se plasma que la cooperativa es de carácter cerrado, porque es solo para docentes del ministerio de educación, así como familia de primer grado de consanguinidad y de primer grado de afinidad, por lo mismos estas normas frenan el desarrollo de la CACECH, porque podría buscar nuevos clientes.

Entonces he dado un preámbulo de lo referente al área financiera dentro del modelo propuesto. Después se realizó los temas de las estrategias dentro de esta área o sector. Se plasma en la siguiente tabla.

Tabla 1-3: Estrategias para crecer, alimentar y valorar dentro del área financiera de la CACECH.

<u>Cuestión de estrategias del área Financiera</u>				
		Cuestiones por analizar		
		1. Como hacer crecer los ingresos	2. Reducir los gastos de operación, y mejorar el rendimiento financiero	3. Rendimiento de los activos y como se los está utilizando
Estrategias de la cooperativa de Ahorro y Crédito	a. Crecer	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de las fuentes de fondeo de la cooperativa de ahorro y crédito. ➤ Qué porcentaje es la utilidad actual. ➤ Al crear nuevos servicios y productos financieros cuanto incrementó la utilidad. 	Evaluar el comportamiento de los gastos de operación	Valorar la calidad de las inversiones y los plazos de vencimiento.
	b. Nutrir	Mantener el número de clientes, incrementar la cartera de crédito mediante metas.	Análisis los productos financieros de la entidad.	Incrementar los activos líquidos netos.
	c. Valoración	Ver las cuentas que desgasta la liquidez y solvencia.	Innovar y crear nuevos productos y servicios.	Retorno de las inversiones, mientras mayor sea la calidad es mejor.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

- **Análisis.**

Después de plasmar las estrategias del área financiera, se debe realizar un análisis por cada cuestión de esta forma se puede conocer con más exactitud.

- **Crece**

1.- Objetivo financiero universal. - Incrementar las fuentes de fondeo, nuevos productos y servicios financieros, con el fin de atraer nuevos clientes.

Características. - Estas peculiaridades son en base a los productos y servicios que posee la entidad.

Se valora si la entidad posee productos que generen un crecimiento significativo.

Ver el rendimiento del activo y del patrimonio en referencia a las utilidades.

Ver las inversiones y la calidad con la finalidad de obtener liquidez.

- **Analizar si la cooperativa de ahorro y crédito invierte en:**

Crear nuevos productos y servicios financieros

Nuevos clientes

Crear mayor capacidad económica para poder ampliar las operaciones financieras.

Capacitación en formar al personal.

- **Para poder establecer los objetivos dentro de la perspectiva financiera, se procedió al análisis de las cuentas del balance general de cinco años atrás desde el año 2012 hasta el año 2016, con la finalidad de evaluar cuanto incrementó o disminuyó, también se analizó el crecimiento del sector financiero y sector cooperativista del país, con la finalidad de analizar el sistema financiero en general y poder estimar un promedio apropiado como objetivos a alcanzar.**

- **Nutrir**

1.- Objetivo financiero universal. - Mejorar la rentabilidad financiera.

***Características.* - Inversiones de alta liquidez con plazo hasta 90 y 180 días de convertibilidad.**

Las inversiones generan liquidez, analizar en el corto plazo porque por naturaleza de la actividad que realiza la entidad, es necesario que la liquidez sea estable. Y no se genere descalces.

- **Valoración.**

Objetivo financiero universal. – Aumentar los flujos de dinero.

2.- *Características.* - Es la parte de la metodología en donde se evalúa si las directrices dadas anteriormente funcionan.

Evaluar si empezó a dar señales de crecimiento en la rentabilidad financiera.

Cuestiones de estrategias.

Dentro de las cuestiones o temas de las estrategias, mencionamos tres. Las cuales son.

- Como hacer crecer los ingresos
- Reducir los gastos de operación, y mejorar el rendimiento del personal
- Rendimiento de los activos y como se los está utilizando.

3.6.1.1. Como hacer crecer los ingresos.

En este primer tema, dentro del área financiera, se debe crear objetivos comunes con el propósito de conseguir mejorar.

Objetivos Comunes

1.- Crear nuevos productos y servicios financieros. – Este objetivo tiene la finalidad de hacer crecer a la cooperativa, e incrementar las fuentes de ingresos.

Todo objetivo debe tener un indicador común para poder seguir desarrollando y evaluar.

Indicador común.

Incrementar la fuente de fondeo o financiación de la entidad financiera.

Medir la evolución de la cuenta depósitos a la vista,

2.- Nuevas aplicaciones e ideas. – Este objetivo hace referencia a la creación de nuevos productos y servicios que podría brindar la entidad financiera. Así mismo evitar pérdidas significativas de clientes.

Indicador Común:

Medir los depósitos

Indicadores Comunes:

En qué porcentaje incremento mes a mes los depósitos

En qué nivel sube los depósitos en general, como los depósitos a plazo en comparación a los depósitos a la vista, porque al ser mayor los depósitos a plazos es un mayor costo financiero por los intereses, se debe tener en cuenta que es la entidad es de carácter cerrado.

3.- Crear nuevas conexiones. - Este objetivo hace énfasis a buscar nuevas relaciones con entidades y corporaciones con el fin de expandir mercado y dar a conocer los productos y servicios que posee. También analizar las necesidades que todavía no han sido cubiertas, por lo mismo debería abrirse gradualmente mediante un estudio previo.

3.6.1.2. Reducir los gastos de operación, y mejorar el rendimiento financiero

En este segundo tema, dentro del área financiera, se debe crear objetivos comunes con el propósito de disminuir los gastos de operación si lo amerita, evaluar el rendimiento del activo, así como el rendimiento del patrimonio.

De igual forma se evaluó los gastos de operación desde el año 2012 hasta el año 2016, con la finalidad de analizar el comportamiento de la cuenta.

Objetivos Comunes

1.- Aumentar el rendimiento del activo y patrimonio. – Este objetivo está dirigido a evaluar si los activos rinden basados en los ingresos, de la misma forma se evaluará el rendimiento del patrimonio en base a los ingresos, de esta forma se conoció la estructura del apalancamiento financiero.

Indicador Común:

ROA, rentabilidad económica

ROE, rentabilidad financiera.

Estos cálculos de ROE y ROA se lo realizan porque el capital humano está inmerso en los procesos internos de la entidad y los indicadores reflejan la gestión de la administración. El comportamiento y rendimiento de los activos y del patrimonio.

- Reducción de los gastos de operación. - este objetivo está dirigido a disminuir los gastos innecesarios que la empresa pueda tener, porque disminuye liquidez.

Entonces es necesario medir constantemente los gastos de operación.

Indicador Común:

Evaluar la cuenta gastos de operación

- Evaluar la cartera de crédito. – Este objetivo está dirigido a monitorear constantemente la cartera de crédito, en el caso de la CACECH., la cartera está compuesta en tres grupos, la cartera por vencer, cartera que no devenga interés, y la cartera vencida o en mora. Estas cuentas pertenecen al activo, y es un gran aporte al desarrollo financiero de la entidad.

Indicador Común:

Cartera de crédito total

- Analizar la cartera de crédito vencida. - Este objetivo se enfoca en evaluar la cartera de crédito vencida, porque afecta la rentabilidad, sería una cartera no productiva.

Indicador Común:

Evaluar la cartera de crédito.

Evaluar la cartera de crédito vencida.

3.6.1.3. Rendimiento de los activos y como se los está utilizando.

En este tercer tema, dentro del área financiera, se debe crear objetivos comunes con el propósito de obtener activos de alta calidad lo que significa que sean convertibles en efectivo de forma inmediata, al revisar el balance general enfoca directamente a las inversiones.

1.- Incrementar las inversiones a corto plazo. - este objetivo está encaminado a que la entidad financiera tenga mayores inversiones a corto plazo, hasta 90 días y con un máximo de 180 días. De esta manera se conserva la liquidez.

Indicador Común:

Evaluar las inversiones a corto plazo.

2.- Optimizar el uso del activo. - Este objetivo está íntimamente ligado con el anterior, porque el fin es optimar el rendimiento, entonces mientras más liquidas sean las inversiones más rápido ingresa dinero, y la entidad puede incrementar el apalancamiento.

Indicador Común:

Activos inversiones

Tiempo de maduración de las inversiones.

3.6.2. Área de clientes.

Dentro del área de clientes del modelo propuesto, está encaminado a conseguir nuevos socios, tanto en la cartera de crédito como depositantes. En esta se mostró el siguiente objetivo.

Objetivo

1.- Satisfacer a los clientes. – Es importante lograr la satisfacción de los clientes internos como externos.

En esta área es importante tener un indicador puntual sobre el tema clientes, de igual manera está ligado a satisfacer a los nuevos socios de la cooperativa, no permitir que se retiren, y que estén de acuerdo con lo ofrecido, enfocarse como mantener satisfechos a los socios.

Para poder conseguir la satisfacción de los socios, importante tener en cuenta lo siguiente:

- Calidad
- Servicio
- Prestigio

3.6.2.1. La cuantificación de las quejas presentadas.

La cooperativa de ahorro y crédito para que logre la satisfacción de todos los socios, es evidente que no debe existir quejas acerca de los servicios y productos financieros que la entidad financiera está brindando.

Por lo mismo es importante evaluar este indicador mediante, el número de quejas que se han producido cada mes.

A continuación, se muestra tres tipos de ofrecimientos para clientes

Mejorar la atención a los clientes.

Mejorar la atención a los socios.

Esta propuesta marca.

- Innovación y calidad en atención directa.

Los clientes necesitan sentir la calidad de la atención, la calidez y el buen trato, de esta forma se logra crear también imagen corporativa. Lo cual ayuda al desarrollo de la misma.

Ganar confiabilidad con los clientes

Conquistar en primer lugar la confianza a los clientes, de esta forma se crea un acercamiento que genera mejores relaciones entre socio y cooperativa, a través del seguimiento y asesoramiento en los productos y servicios financieros proporcionados a dicho cliente.

3.6.2.2. Indicadores del área de clientes

En el área de clientes se presenta las diferentes clases de indicadores.

Indicadores Centrales.

Se detalla continuación los siguientes indicadores mismos que son los más comunes y usados en todo tipo de empresas sin importar su actividad.

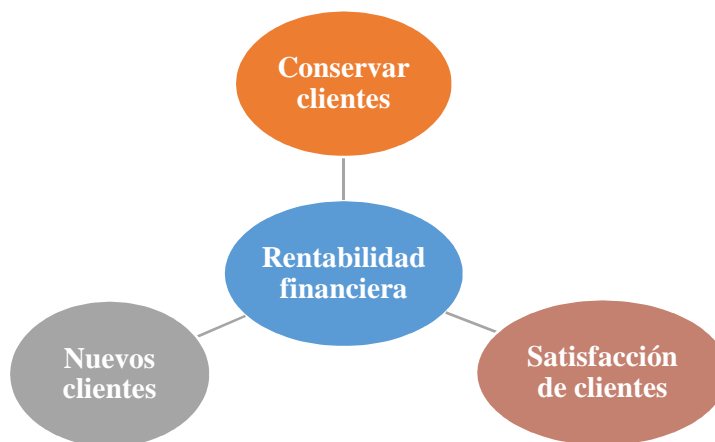


Gráfico 2-3: Indicadores centrales básicos que se aplicara en la cooperativa de ahorro y crédito.

Fuente: libro de Balanced Scorecard de Robert Kaplan Y David Norton. (Kaplan & David).

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

A continuación se describe cada indicador central.

- **Conservar clientes.**

Hace énfasis en no perder el número de clientes que se posee, y conservar para un futuro, porque si se pierde frena el desarrollo de la entidad. También se debe tener en cuenta la clasificación de los clientes en este caso para la cooperativa, porque se tendría clientes por parte del pasivo, depósitos, y por parte del activo, cartera de crédito.

- **Satisfacción del cliente.**

Este indicador es fundamental para la entidad financiera, porque si tenemos clientes satisfechos tenemos la confianza de los mismos, lo cual es ventajoso porque se puede retener e incrementar la cantidad de socios.

- **La rentabilidad del cliente**

Se valora la rentabilidad como este mes a mes, de acuerdo al número de cliente.

Análisis de la acción.

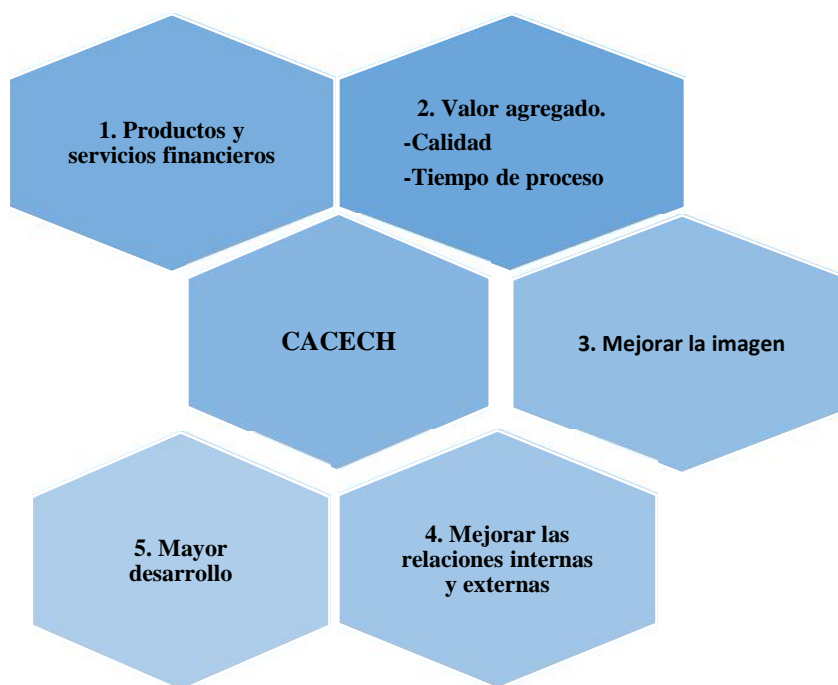


Gráfico 3-3: Indicadores centrales básicos que se aplicara en la cooperativa de ahorro y crédito.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

Como se indica en el grafico anterior, a los productos y servicios financieros es necesario poner un valor agregado con la finalidad de satisfacer y conquistar a los clientes, de esta forma se logra mejorar la imagen corporativa, se mejora las relaciones y por ende todo esto genera un mayor crecimiento de la entidad.

A continuación, se describe cada acción.

- Productos y servicios financieros.

Primero conocer qué tipo de servicio y productos está brindando la empresa, evaluar si cumplen las expectativas de los usuarios existentes y posibles nuevos clientes.

- Valor agregado

Este indicador no se puede ver físicamente porque son intangibles, como la calidez, calidad, rapidez y eficiencia, estos factores hacen que los clientes se sientan motivados por la entidad, y pueden incluso recomendar los servicios y productos de la cooperativa.

- Mejora la imagen

Si los clientes se sienten motivados a consumir los productos y servicios de la entidad financiera, mejora la imagen por lo mismo se expande a otros nuevos usuarios, mismos que se sienten motivados a consumir estos servicios y productos financiero.

- Mejora las relaciones externas

Si se consiguen los tres indicadores ya señalados, estos aportan a mejorar las relaciones externas porque brinda un mejor cuadro y confianza para poder relacionarse con entidades de la misma naturaleza o de diferente actividad.

- Mayor desarrollo

Si se consiguen productos y servicios de calidad con valor agregado, mismos que satisfagan las necesidades y conquisten nuevos usuarios, es evidente que la empresa obtiene un segmento de mercado, logrando posesionarse y generar un desarrollo mayor al actual.

Indicador económico.

- Rentabilidad.

Es un punto básico analizar la rentabilidad que se genera con los clientes actuales, así como con el ingreso de nuevos clientes. Por lo mismo se realizará el análisis de las cuentas que generan ingresos por concepto de actividades relacionados exclusivamente con los clientes.

3.6.3. Área de proceso interno.

El área de procesos internos dentro del modelo propuesto es la tercera área. Aquí se definen actividades para mejorar los procesos y hacer mejores propuestas a los clientes, para de esta forma ir alcanzando cada objetivo planteado.

En esta área es importante definir cada proceso en base a identificar y cubrir las necesidades de los clientes, como se define a continuación.

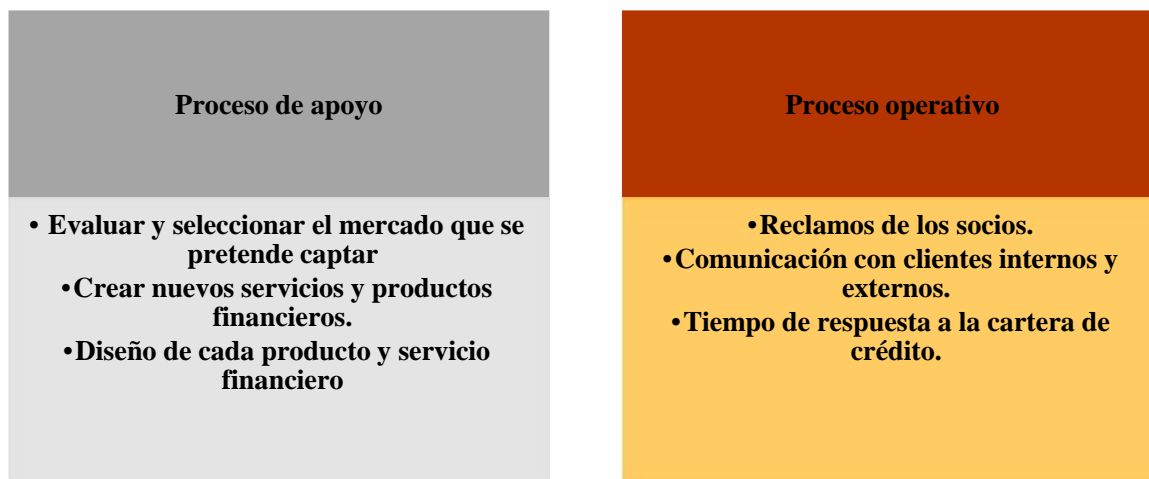


Gráfico 4-3: Proceso de apoyo, operativo en base a identificar y cubrir las necesidades de los clientes.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

- **Objetivo.**

- Identificar los procesos más complejos para conseguir los objetivos propuestos de la cooperativa de ahorro y crédito.

- Determinar una cadena de valor de los procesos internos de la entidad financiera

Como se expresó en el cuadro anterior, los procesos internos dentro de esta investigación se los dividió en dos.

- Proceso de apoyo
- Proceso operativo

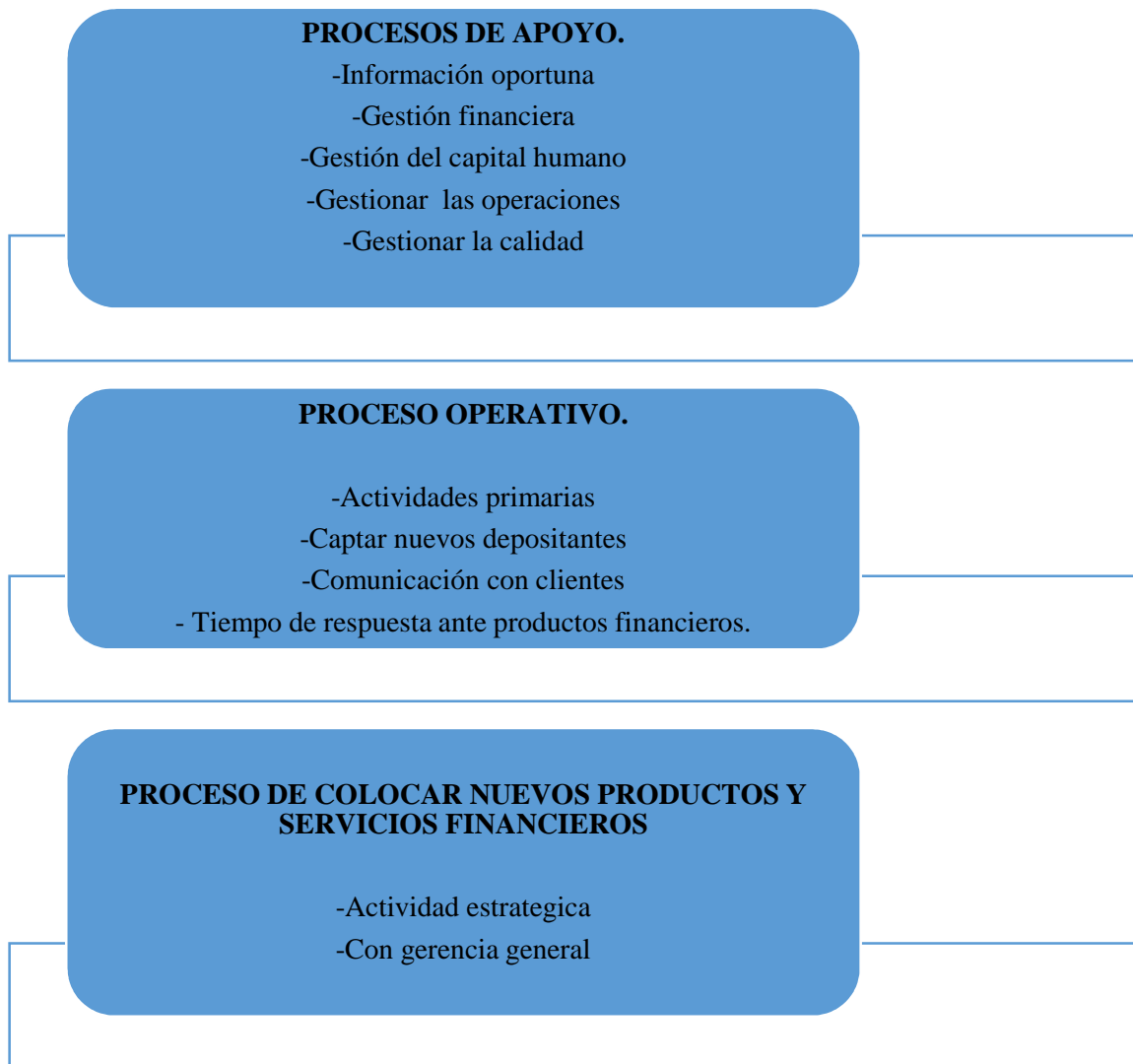


Gráfico 5-3: Cadena de valor en el área del proceso interno del cuadro de mando integral de la cooperativa de ahorro y crédito educadores de Chimborazo.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

Al definir la cadena de valor de la entidad financiera en investigación, se define cada una a continuación.

- **Proceso de apoyo**

-Información oportuna. – El tener acceso a información de primera, ayuda al desarrollo de los objetivos como conocer nuevos segmentos de mercado, acceso a nuevas oportunidades.

-Gestión financiera. - Una adecuada gestión financiera permite a la cooperativa tener un mayor control y dinamismo de sus recursos.

-Gestión del capital humano. - El capital humano debe estar alineado de acuerdo a las necesidades de la institución. Entonces es importante que el personal este inmerso en los objetivos planteados para conseguir las metas y mejorar la rentabilidad.

-Gestionar las operaciones. - Hace énfasis a la calidad de las operaciones, siempre preocupando la optimización de los procesos más los recursos, Se requiere el uso de una disciplina total.

-Gestionar la calidad. - Los servicios y productos financieros deben estar orientados hacia la calidad total.

- **Proceso operativo**

En el proceso operativo se tiene actividades primarias que se detalla a continuación.

-Captar nuevos depositantes. - Es un tema importante dentro del proceso operativo porque el captar nuevos depositantes incrementa las fuentes de fondeo de la entidad, así mismo permite la afiliación de nuevos productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los socios.

-Tiempo de respuesta ante el crédito. - Es importante gestionar la cartera de crédito, porque una gran parte de activo hace referencia a este tema, De la misma forma se debe gestionar el riesgo de crédito porque todos los procesos deben estar normados desde el diseño, los instrumentos que se usa, selección de los deudores, y las formas de recuperación de cartera. De esta manera se mitiga el riesgo crediticio, adicional al mismos valorar el tiempo de respuesta.

-Comunicación con clientes. – Es importante que el personal tenga una excelente comunicación con todos los clientes, porque colabora a los procesos internos y permite conocer más detalladamente a los mismos.

Proceso de colocar nuevos productos y servicios financieros.

-Actividad estratégica. - Esta actividad está enfocada a la mercadotecnia, publicidad de los productos y servicios que se desea colocar, así como la captación de nuevos socios. Por esta razón este proceso se lo debe desarrollar junto con la gerencia de la cooperativa.

3.6.4. Área de Aprendizaje y crecimiento

En esta área es importante mencionar esta pregunta.

¿Qué debemos y que se necesita cambiar en la estructura o capital humano de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo, para poder conseguir los objetivos de los procesos internos?

Objetivos

Los objetivos que se planteen en esta área permiten ampliar la ingeniería y en esta perspectiva se desarrollan los otros objetivos de las tres perspectivas anteriores.

La cooperativa de ahorro y crédito debe centrar sus esfuerzos en estos objetivos, de esta forma se logrará un crecimiento financiero en el mediano y largo plazo.

En esta área se plantea tres categorías, las cuales son:

- Personal.
- Sistemas.
- Procedimientos.

Existen tres categorías principales de variables en esta área las cuales son:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, analogía de los objetivos

A continuación, se detalla la metodología por cada categoría principal.

3.6.4.1. Las habilidades de los empleados

Se evaluará la capacidad y habilidad de cada empleado de la nómina, con la finalidad de ver si encajan en el cargo que desempeñan y evaluar los procesos internos, como el trato con los clientes internos, cierre de negocios, captaciones. Es importante decir que las ideas de cambio para mejorar deben provenir de los empleados.

Por este conocimiento se aplicó un test para poder evaluar las habilidades de cada miembro de la nómina y ver si está paralela al cargo que desempeña dentro de la entidad financiera.

Cultura de aprender y desarrollo. (Procesos internos)

Dentro de la perspectiva del modelo propuesto el análisis está dirigido a todo el personal de la empresa a excepción de la administración. Para desarrollar se utilizó algunas herramientas de trabajo con la finalidad de poder evaluar las habilidades que posee cada miembro de la nómina y de esta forma obtener mejoras competitivas.

- Es importante decir que, para conocer la habilidad de cada miembro del personal de la cooperativa, se lo hizo de forma muy detallada y discreta porque el obtener la información es complejo. Debido a que cada miembro no colabora de la forma deseada.
- La primera forma de conocer la habilidad de cada segmento de la nómina, fue utilizando un test o examen de aptitudes, que se aplicó de forma individual a cada capital humano.

A continuación, se muestra el modelo del test o examen que se aplicó para poder conocer y medir que aptitudes tienen cada persona.

❖ *Pruebas o test de agilidad mental.*

Objetivo: Determinar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera caso cooperativo de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Por favor sírvase leer y responder los siguientes test con la mayor brevedad posible.

➤ **Primer test**

- ¿Ve el gráfico que se muestra abajo y de entre los granos de café encierre en un círculo el rostro de una persona?



Resultado a evaluar. - la puntuación a evaluar es la siguiente.

Tabla 2-3: Respuesta de evaluación y puntuación de agilidad mental a través de observación.

<u>Tiempo que demoro en responder</u>	<u>Tiempo de referencia</u>	<u>Análisis</u>
	1 a 3 segundos	El cerebro tiene más capacidad que el resto de personas.
	Hasta un minuto	El cerebro tiene capacidad normal
	De 1 hasta 3 minutos	El cerebro tiene poco desarrollo

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

➤ **Segundo test.**

Responda con la mayor la brevedad posible, las siguientes preguntas.

- ¿Si usted está participando en una competencia de atletismo, y usted adelanta al segundo en qué lugar se encuentra usted ahora?
- ¿Suponga que usted está en otra carrera y adelanta al último en qué posición llega usted?

Resultados a evaluar. - Las respuestas y las explicaciones son las que se muestra a continuación:

Tabla 3-3: Respuesta de evaluación y explicación de agilidad mental a través de razonamiento.

<u>Respuesta obtenida</u>	<u>Respuesta verdadera</u>	<u>Análisis</u>
	Segunda posición	Porque al adelantar al segundo, ocupó su posición.
	Ultimo	Como puede adelantar al último lugar si usted está detrás de él, entonces él no es último lugar.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

➤ **Tercer test**

- ¿No use calculadora y realice la suma mentalmente de forma rápida, máximo 10 segundos?

Sume en su mente. $1000+40+1000+30+1000+20+1000+10$.

Tabla 4-3: Respuesta de evaluación metal y de rapidez numérica.

<u>Respuesta obtenida</u>	<u>Respuesta verdadera</u>	<u>Análisis</u>
	4100	Debe hacerse en tiempo máximo de 10 segundos

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

➤ **Nota.**

Una vez plateado los tres diferentes test o exámenes se lo debe aplicar individualmente a cada segmento del capital humano de la cooperativa de ahorro y crédito, este método nos servirá para evaluar la agilidad mental, el razonamiento, y capacidad numérica de cada persona. De esta forma podemos valorar si corresponde su habilidad y destreza al cargo que ocupa en la institución.

❖ Pruebas o test psicológico para evaluar personal.

Al indagar se pudo ver que existen gran cantidad de test psicológicos para evaluar al personal, sin embargo, el tema propuesto se socializo con una experta en el área de psicología para que revise las pruebas a aplicar, de esta manera se dio una guía más clara para la aplicación de la misma.

El test o prueba psicológica se lo realizo con el propósito de verificar si cada miembro del personal esta con su capacidad mental activa para poder trabajar en las diferentes áreas de la institución financiera. Por lo mismo se utilizó los test más precisos y sencillos con la finalidad de obtener información real y precisa.

A continuación, detallamos los test o exámenes que se utilizó.

➤ **Primer test o prueba psicológica.**

- ¿Lea el siguiente párrafo y diga cuantas letras F conto, en un tiempo máximo de 10 segundos?

FINISHED FILES ARE THE TESTS OF YEARS OF SCIENTIF IS STUDY COMBINED WITH THE EXPERIENCE OF YEARS.

Tabla 5-3: Respuesta de prueba psicológica para medir la capacidad de respuesta de cada segmento del personal.

<u>Respuesta obtenida</u>	<u>Respuesta verdadera</u>	<u>Análisis</u>
	3 letras F	Es el promedió normal de las personas
	6 letras F	El cerebro está más desarrollado a diferencia de otras personas.
	Menos de 3 Letras F	Falta de observación.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

➤ **Segundo test o prueba psicológica.**

El segundo test o prueba está dirigido a evaluar la forma de pensar de cada miembro del personal, esto se lo hace con el fin de ver si tienen o piensan diferente a los demás. En la metodología que se aplicó dentro del balanced scorecard, es muy importante conocer que personas piensan diferente, y así se podría obtener personal con nuevas ideas.

- ¿Algún momento usted se preguntó si su mente es normal o es diferente a la de las demás personas?

Conteste las siguientes preguntas, no es necesario escribir, puede realizar los cálculos mentalmente.

Tabla 6-3: Valores del segundo test o prueba psicológica aplicada a cada miembro del personal

Sume los siguientes números de forma mental	Respuesta
6+15	21
50+6	56
89+2	91
12 +53	65
75+26	101
25+52	77
63+32	95
123+5	128

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

Una vez realizada las sumas mentales, piense en una herramienta y un color. Y responda en que pensó.

Tabla 7-3: Respuesta de la segunda prueba psicológica para medir formas de pensar.

<u>Respuesta obtenida</u>	<u>Respuestas validas</u>	<u>Análisis</u>
	Martillo Rojo	La persona o personas que digan esta respuesta está dentro del 98% que tienen una forma de pensar común.
	Otra herramienta y otro color	La persona o personas que respondan otra herramienta y otro color está dentro del 2% que tienen ideas diferentes.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra.

➤ **Tercer test o prueba psicológica.**

Finalmente, este test es llamado la prueba del pie inteligente, y es usado para ver si existe personas que poseen talentos intelectuales extraordinarios o formas de pensar fenomenales de desempeñarse o resolver problemas.

➤ **Siga las siguientes instrucciones.**

Primero alce su pie derecho del suelo y dibuje con el pie un circulo en el aire, en sentido de las manijas del reloj.

Una vez que este dibujando con su pie, al mismo tiempo con su mano derecha dibuje un seis en el aire.

Tabla 8-3: Respuesta de la tercera prueba psicológica para evaluar el talento intelectual de cada miembro del personal de la cooperativa de ahorro y crédito.

<u>Respuestas validas</u>	<u>Análisis</u>
Si logra hacer el ejercicio sin problema	Si se logra hacer sin problemas, la persona que lo realizo posee un talento congénito y una intelectualidad superior a las demás personas.
Si cuando dibuja el seis con su mano derecha, su pie derecho cambio también de sentido	Si no logro hacer este test o prueba que se mencionó, usted es una persona común y corriente con intelecto normal.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

- Nota.

Una vez expresado las tres pruebas psicológicas que se usó, sirvieron y sirven para medir, la capacidad de respuesta, forma de pensar, y talento e inteligencia de todo el personal de la cooperativa de ahorro y crédito. Esta prueba nos dará una mira apropiada para evaluar uno por uno a cada miembro y así conocer y triangular su capacidad con la ocupación que desempeña en la institución, para poder sugerir propuestas coherentes y basadas en análisis técnicos, porque podría existir algún talento que se esté desperdiciando en la empresa.

Se aplicó tres test o prueba de agilidad mental y tres pruebas o test psicológicas, las seis orientadas a evaluar las habilidades del personal de la entidad financiera, se lo hace porque el modelo aplicado sostiene la importancia de evaluar cada habilidad por persona y ver si es permanente, u otra persona posee una habilidad que no ha sido descubierta, la misma que podría cambiar, con el fin de mejorar la rentabilidad financiera de la cooperativa en estudio.

Es importante mencionar que las pruebas o test señalados anteriormente fueron revisados por una psicóloga clínica misma que colaboro en la guía y elaboración, con la finalidad de aplicar técnicas válidas y dentro del sentido común de las cosas. De esta manera se pudo conseguir la información que se desea saber.

Después de evaluar a los empleados de la empresa es importante citar algunos indicadores clave, los cuales son:

- **Número de sugerencias por cada empleado.**

Es clave decir que la entidad debería tomar en consideración este tema porque los empleados por estar inmersos en los procesos pueden detectar fallas y hacer sugerencias de valor, estas opiniones pueden apoyar para la mejora.

Para poder evaluar este argumento se aplicó una encuesta con la finalidad de conocer más a cada empleado. La encuesta de detalla a continuación:

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA (IPEC)
MAESTRÍA EN FINANZAS**

CUESTIONARIO

Objetivo: Definir la incidencia que tiene el Capital Humano en la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas y sírvase subrayar y contestar las incógnitas con la mayor veracidad del caso.

1. Desde su punto de vista ¿Cómo considera usted la comunicación con los clientes internos (trabajadores)?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

2. ¿Cómo considera usted la comunicación con los clientes externos (socios)?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

3. ¿Cree usted que la capacitación influye al momento del cierre de los negocios?

Sí No

4. De acuerdo a su respuesta especifique porque si o porque no.

.....
.....

5. ¿Considera usted que influye el clima laboral a la hora de cerrar los negocios?

Sí No

6. Si su respuesta es sí, especifique como influye el ambiente laboral a la hora de cerrar los negocios.

.....
.....

7. ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted trabaja en la cooperativa?

- Vocación
- Necesidad
- Status
- Experiencia
- Otro especifique por favor.....

8. ¿Cómo se siente usted laborando en la Cooperativa?

- Excelente
- Muy bien
- Bien
- Regular
- Mal

9. ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe?

Sí No

10. ¿Cómo cree usted que colaboraría su valioso trabajo en el mejoramiento de la rentabilidad financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo?

- Mejorar la atención
- Identificar necesidades de los socios
- Eficacia y eficiencia en los servicios

- Captación de cartera
- Procesos rápidos y bien definidos
- Otro especifique.....

11. Está usted de acuerdo con las metas de trabajo que tiene que cumplir (en caso que tenga metas)

Sí No

12. Está usted de acuerdo que la evaluación del desempeño sea en función de la productividad mensual que tenga.

Sí No

13. ¿Qué acciones cree usted que la cooperativa debe realizar para contribuir a mejorar su productividad?

- Capacitaciones
- Incentivos económicos
- Ascensos
- Reconocimiento público
- Otro especifique.....

Esta encuesta nos facilitara indicadores directos sobre el capital humano.

- **El número de sugerencias ejecutadas.**

Este indicador se valora con la finalidad de observar si la entidad financiera toma en cuenta a sus empleados, o los trata aisladamente.

- **Número de empleados satisfechos con el salario.**

Los empleados satisfechos económicamente, se sienten motivados a trabajar de mejor forma.

Objetivo

El objetivo es tener conocimiento sobre el número de empleados satisfechos con su salario, y de esta forma conocer la inconformidad.

Se realizó una encuesta en la cual se consiguió información real y exacta de cuantos empleados están satisfechos y el número de cuantos empleados están desconformes.

3.6.4.2. Capacidades de los sistemas de información

Una vez definido el tema de los empleados para que estén más adecuados a los entornos actuales, debe acompañar sistemas de información sobre los clientes, los procesos que lleva la cooperativa, para poder tomar decisiones acertadas y mejorar la rentabilidad financiera.

Esta información debe ser manejada también por la parte operativa de la entidad, de esta forma se logra un mejor desempeño

Los indicadores para dar seguimiento son:

Número de empleados que trabajan directo con clientes y público y disponen de información de primera, de forma veraz y oportuna.

3.6.4.3. Motivación a los empleados.

Objetivos.

Lograr que todos los empleados posean más habilidad que otros empleados se sientan parte de la entidad financiera, y puedan colaborar libremente en el desarrollo de la empresa.

-Indicador.

Las sugerencias

Las sugerencias que los empleados den sean tomadas en cuentas.

Que los empleados que den sugerencias factibles sean retribuidos con beneficios económicos.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo genera mayor desarrollo, y consigue definir procesos importantes, como el crear nuevos servicios y productos, cuando se trabaja articuladamente se consigue mejores resultados.

-Indicadores.

Proyectos articulados.

Número de proyectos en equipo.

Retención de los empleados

La retención de los empleados es un tema de mucho cuidado, porque muchas empresas consideran que no es recomendable retener empleados, sin embargo, la retención se lo calcula en base a una tasa de retención, la formula se detalla a continuación:

$$T \text{ d r } \quad \acute{o}n d e \quad = \frac{N.T.E.F.P.-N.T.E.R.F.P}{N.T.E.} * 100$$

-N.T.E.F.P. Número total de empleados al final de un periodo

-N.T.E.R.F.P. Número total de empleados retirados al final de un periodo.

-N.T.E. Número total de empleados

Este valor no tiene referencia, porque la retención se debe realizar en función de las actividades y de los capitales humanos que posea la entidad.

3.7. Selección de la muestra

La muestra es el personal y entorno interno y externo de la institución, por lo mismo no es necesario el cálculo estadístico por fórmula para obtener una muestra.

3.8. Tamaño de la muestra

La investigación no posee muestra.

3.9. Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios

Las técnicas para esta investigación será la observación directa en el entorno interno y la documental, la cual será para obtener información de las diferentes áreas de la cooperativa de ahorro y crédito.

Preguntas:

¿De qué fuentes se obtendrá la información?
De la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo
¿Cuáles son las fuentes?
Información financiera de la entidad y departamentos de la misma
¿Qué método se utilizará para obtener los datos?
Será mediante documentación, observación, encuestas y test o exámenes aplicados a la nómina.
¿Con los datos obtenidos, como se pretende analizar?
Se lo realizara mediante estrategias propuestas para mejorar la gestión del capital humano

3.10. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios

Serán, Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo, datos secundarios. (Hernández, 2014, pág. 197)

3.11. Instrumentos para procesar datos recopilados

Los instrumentos son los siguientes:

- Se utilizará el software Excel para los análisis financieros.
- El plan estratégico coordinado con la misión y visión de la cooperativa de ahorro y crédito.
- Indicadores para controlar y seguir la gestión de la presente planificación

- Cuadro de mando integral
- Evaluación y determinación.
- Comprobación de hipótesis, mediante la prueba estadística de T-STUDENT, la cual nos permite demostrar la hipótesis.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

En este capítulo se presentará los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo, Para obtener estos resultados se hizo una amplia indagación sobre el tema propuesto, se hizo análisis del balance general del año 2016, y en los primeros 4 meses del año 2017, de la misma forma fue realizado el estado de resultados. El análisis financiero estuvo orientado a evaluar las fuentes de fondeo, estructura del apalancamiento, las inversiones, obligaciones con el público, los gastos de operación, el patrimonio y la cartera de crédito.

Se realizó una encuesta con la finalidad de obtener datos sobre el capital humano existente en la entidad financiera y obtener datos reales sobre el comportamiento del personal, formas de pensar e inconformidad y también obtener algunas ideas. Para la aplicación de la encuesta no se realizó formula estadística para obtener una muestra porque la población de estudio es pequeña y fue posible efectuar la encuesta a todos los empleados con excepción del señor gerente. La cooperativa de ahorro y crédito posee 16 empleados con el administrador incluido.

Basado en el tema propuesto se investigó ampliamente y se encontró un modelo que evalúa al capital humano y la rentabilidad financiera, también relaciona y analiza el entorno interno de la entidad, este modelo se llama Cuadro de mando integral o Balance Scorecard, esta herramienta da una visión más clara de cómo se encuentra la cooperativa actualmente, de la misma manera permite establecer programas con proyectos con el propósito de mejorar la rentabilidad financiera, porque el generar mayor rentabilidad es la meta de toda empresa.

A continuación de muestra los resultados obtenidos de la investigación sobre el capital humano y la incidencia en la rentabilidad financiera.

Es importante mencionar que la investigación parte de la realización de un FODA estratégico, mismo que fue desarrollado desde el mes de diciembre del año 2016, basado en información real, como entrevistas, observación, focus group.

Tabla 1-4: FODA ESTRATÉGICO, de la entidad financiera en estudio, CACECH.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS-(F)	DEBILIDADES-(D)
	Personal estable Estabilidad en patrimonio Amplia cartera de crédito valor total Trayectoria y práctica en el sector popular y solidario	Estrategias de publicidad no definidas Falta de comunicación entre cada miembro de la nómina. La entidad financiera es de carácter cerrado Falta de gestión para recuperar la cartera vencida La falta de no poseer nuevos productos y servicios financieros Mayor motivación hacia los empleados que posee la entidad financiera Eficiencia y tiempo al brindar servicios y productos financieros Bajo rendimiento de los activos Falta de inversiones de alta calidad
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES-(O.)	ESTRATEGIAS (D.O)
	ESTRATEGIAS (F.O)	
Considerar en abrirse paulatinamente	Mayor número de clientes y mayor competitividad bajo un estudio técnico	Mediante un estudio considerar el abrirse a nuevos mercados diferentes de los maestros con nuevos productos y servicios
Expandirse a nuevos mercados con nuevos productos y servicios financieros	Desarrollar una estrategia creativa de la institución con sus empleados para desarrollar productos y servicios	Con la creación de nuevos productos y servicios y un marketing adecuado lograr obtener nuevos clientes
La importancia de capacitar al personal para crecer basado en la necesidad del mercado	Invertir en capacitaciones de calidad para el personal	Con el personal capacitado se obtiene mejores resultados en proceso internos y relaciones con los clientes, existe mayor motivación
Tener en cuenta la posibilidad de realizar alianzas con otras entidades financieras y no financieras con el fin de mejorar la competitividad	Siempre pensando en los clientes, crear alianzas estratégicas con otras entidades, y lograr mayor imagen y competitividad	La cooperativa de ahorro y crédito al realizar alianzas estratégicas con otras entidades mejoraría la competitividad, como inversiones. Cartera de clientes.
	ESTRATEGIAS (F.A)	ESTRATEGIAS (D.A)
AMENAZAS- (A)		
Reducción en las fuentes de fondeo, leyes del gobierno	Mantener los clientes actuales y buscar nuevos clientes, expansión, abriéndose a mercados diferentes	Como estrategia abrirse a nuevos mercados paulatinamente, así crecería en cartera e incrementaría las fuentes de financiamiento.
Desconocimiento de las necesidades de los clientes, preferencias de productos y servicios	Con la experiencia de la entidad financiera, tomar estrategias para conocer las necesidades y preferencias de los clientes, porque siempre cambian de distinción.	Estrategias con un trabajo conjunto con los empleados, mismos que tienen relación directa con los clientes internos y externos, porque se puede valorar de mejor forma que necesidades poseen o tienden a aparecer en los mismos.
Productos y servicios de la competencia	Con la experiencia de la entidad financiera, conocer los productos de la competencia.	Desarrollar mayor eficiencia en los servicios y productos que ofrece la entidad, como: tiempo de respuesta, calidez en atención al cliente.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación.

Se presenta el FODA estratégico, en el mismo están plasmados los factores externos y los factores internos, basados en la recopilación de información directa e indirecta. Así como las estrategias que se debería aplicar para poder lograr mayor efectividad en la rentabilidad financiera. Aprovechando el capital humano de la entidad de una forma sostenible.

Tabla 2-4: Mapa estratégico, indicadores de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de la cooperativa de Ahorro y crédito educadores de Chimborazo.

NÚMERO	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	CÓDIGO	TIPO
1	FINANCIERA	Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	FIN 1	PORCENTUAL
2	FINANCIERA	Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	FIN 2	PORCENTUAL
3	FINANCIERA	Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	FIN 3	PORCENTUAL
4	FINANCIERA	Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	FIN 4	PORCENTUAL
5	FINANCIERA	Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	FIN 5	PORCENTUAL
6	FINANCIERA	Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	FIN 6	PORCENTUAL
7	FINANCIERA	Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	FIN 7	PORCENTUAL
8	FINANCIERA	Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	FIN 8	PORCENTUAL
9	FINANCIERA	Incrementar la cartera de crédito	% Cartera de crédito	FIN 9	PORCENTUAL
10	FINANCIERA	Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción de morosidad de cartera de crédito	FIN 10	PORCENTUAL
11	CLIENTES	Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	CLI 1	PORCENTUAL
12	CLIENTES	Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	CLI 2	PORCENTUAL
13	CLIENTES	Rentabilidad	%Utilidades netas por cada mes	CLI 3	PORCENTUAL
14	PROCESOS INTERNOS	Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	P.I. 1	NÚMERO
15	PROCESOS INTERNOS	Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	P.I. 2	NÚMERO
16	PROCESOS INTERNOS	Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	P.I. 3	INTERVALO DE 1 A 5
17	PROCESOS INTERNOS	Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	P.I. 4	HORAS
18	APRENDIZAJE Y CRECER	Habilidades de los empleados	Nivel de mejorar conseguidas	A.C.1	NÚMERO
19	APRENDIZAJE Y CRECER	Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	A.C.2	NÚMERO
20	APRENDIZAJE Y CRECER	Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	A.C.3	NÚMERO
21	APRENDIZAJE Y CRECER	Mayor motivación	Número de empleados satisfechos salario	A.C.4	NÚMERO
22	APRENDIZAJE Y CRECER	Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	A.C.5	NÚMERO
23	APRENDIZAJE Y CRECER	Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	A.C.6	PORCENTAJE

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

Dentro del mapa estratégico en la herramienta cuadro de mando integral, posee siempre cuatro perspectivas la primera se detalla en la siguiente tabla, donde se ha definido 10 objetivos financieros, cada objetivo con su respectivo indicador, código, y la tipología en la que será medida, en este caso todas son expresadas en forma porcentual, se lo ha hecho mes a mes con la finalidad de evaluar el desarrollo de cada objetivo.

La segunda perspectiva es la de clientes en la cual están 3 objetivos con sus respectivos indicadores, de la misma forma la valoración es de forma porcentual en los tres indicadores.

En la tercera perspectiva de análisis, en procesos internos tiene cuatro indicadores, en la cual los nuevos productos, servicios financieros y el número de reclamos se evaluará en la cantidad que exista cada mes, la comunicación con clientes internos y externos posee una calificación de intervalo de 1 como mínimo y 5 como máximo, y el ultimo dentro de esta perspectiva es el tiempo de respuesta a la cartera de crédito el cual es valorado en horas.

La cuarta perspectiva es de aprendizaje y crecimiento, la misma que posee seis objetivos con sus respectivos indicadores, las cinco primeras se evaluarán por número real. Y la última que es la retención de los empleados se aplicó la formula sobre retención de empleados, en la cual se evalúa de forma porcentual.

Objetivos de la perspectiva financiera.

Para establecer los objetivos de la parte o perspectiva financiera, se procedió con el análisis de los balances financieros tales como: balance general, estado de pérdidas y ganancias, se analizó desde el año 2012 hasta el año 2016, para poder valorar el comportamiento de cada indicador, también se procedió al análisis del sector popular y solidario en general para evaluar en que porcentaje incremento, los valores, así podemos citar que durante el año 2013 y 2014 creció en 13,9% del sector cooperativista, pero la morosidad creció también de 5,31% a 11,93% , los depósitos a plazo subió a 1,67% durante el último año según datos de la SEPS y a 0,05% los depósitos a plazo.

También se analizó la cartera improductiva de los bancos, la cual mostro para septiembre del año 2015 un 8,37%, para diciembre del año 2015 bajo a -12.31% y para el año 2016 cierra con un aumento de 25,83%. Finalmente se analizó el PIB del Ecuador, durante el año 2014 fue de 4,3% debido a los commodities y precios, como el petróleo y el financiamiento externo para el gasto público, y para el año 2016 bajo a -1,5%, debido a la recesión económica.

Tabla 3-4: Mapa estratégico, perspectiva financiera objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.

PERSPECTIVA FINANCIERA																			TOTAL		
OBJETIVO	INDICADOR	ESTADOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	SUMA AÑO 2016		SUMA AÑO 2017
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	Objetivo propuesto	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	2,50%	2,92%	3,33%	3,75%	4,17%	4,58%	5,00%	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	5,00%		1,67%
		Estado real	0,00%	2,93%	3,37%	-0,69%	-3,95%	-3,81%	6,44%	10,71%	-1,27%	6,63%	6,63%	13,83%	-9,09%	1,75%	8,86%	3,78%	13,83%		3,78%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	Objetivo propuesto	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	2,50%	2,92%	3,33%	3,75%	4,17%	4,58%	5,00%	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	5,00%		1,67%
		Estado real	0,00%	2,80%	3,20%	-0,70%	-4,06%	-3,81%	5,43%	10,66%	-1,32%	6,56%	6,56%	12,78%	-8,29%	2,61%	9,73%	4,63%	12,78%		4,63%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	Objetivo propuesto	0,25%	0,50%	0,75%	1,00%	1,25%	1,50%	1,75%	2,00%	2,25%	2,50%	2,75%	3,00%	0,25%	0,50%	0,75%	1,00%	3,00%		1,00%
		Estado real	0,00%	4,78%	1,83%	-0,10%	-1,12%	-3,29%	-7,15%	-10,73%	-7,00%	-4,00%	-4,00%	-7,57%	0,15%	2,64%	11,85%	19,70%	-7,57%		19,70%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	Objetivo propuesto	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	2,50%	2,92%	3,33%	3,75%	4,17%	4,58%	5,00%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	5,00%		2,08%
		Estado real	0,00%	-0,95%	-2,11%	-2,50%	-3,01%	-3,64%	-3,68%	-4,20%	-3,31%	-3,35%	-3,35%	-4,30%	-0,24%	-0,95%	-1,76%	-2,30%	-4,30%		-2,30%
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	Objetivo propuesto	0,83%	1,67%	2,50%	3,33%	4,17%	5,00%	5,83%	6,67%	7,50%	8,33%	9,17%	10,00%	0,83%	1,67%	2,50%	3,33%	10,00%		3,33%
		Estado real	0,00%	0,00%	1,88%	1,88%	1,88%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	12,44%	-18,08%	-17,79%	-62,10%	-58,36%	12,44%		-58,36%
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	Objetivo propuesto	1,50%	3,00%	4,50%	6,00%	7,50%	9,00%	10,50%	12,00%	13,50%	15,00%	16,50%	18,00%	1,50%	3,00%	4,50%	6,00%	18,00%		6,00%
		Estado real	1,11%	1,82%	2,16%	2,31%	2,47%	2,74%	3,41%	3,35%	4,23%	5,25%	5,25%	6,09%	0,68%	0,87%	1,42%	-0,55%	40,12%		-0,55%
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	Objetivo propuesto	1,50%	3,00%	4,50%	6,00%	7,50%	9,00%	10,50%	12,00%	13,50%	15,00%	16,50%	18,00%	1,50%	3,00%	4,50%	6,00%	18,00%		6,00%
		Estado real	10,06%	12,32%	13,42%	13,88%	14,38%	15,27%	17,40%	19,73%	22,54%	25,79%	25,79%	28,29%	2,18%	3,01%	4,77%	6,01%	28,29%		6,01%
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	Objetivo propuesto	-0,42%	-0,83%	-1,25%	-1,67%	-2,08%	-2,50%	-2,92%	-3,33%	-3,75%	-4,17%	-4,58%	-5,00%	-0,42%	-0,83%	-1,25%	-1,67%	-5,00%		-1,67%
		Estado real	0,00%	175,31%	60,28%	39,07%	26,20%	17,15%	9,34%	14,31%	9,27%	8,28%	19,59%	0,00%	-92,14%	115,18%	39,43%	28,75%	19,59%		22,81%
Incrementar de cartera de crédito	% Incremento de la cartera de crédito total	Objetivo propuesto	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	2,50%	2,92%	3,33%	3,75%	4,17%	4,58%	5,00%	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	5,00%		1,67%
		Estado real	0,00%	0,04%	0,79%	0,59%	0,35%	1,09%	2,13%	2,74%	2,91%	1,86%	1,86%	0,46%	-0,91%	0,43%	0,73%	1,38%	14,81%		1,38%
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	Objetivo propuesto	-0,42%	-0,83%	-1,25%	-1,67%	-2,08%	-2,50%	-2,92%	-3,33%	-3,75%	-4,17%	-4,58%	-5,00%	-0,42%	-0,83%	-1,25%	-1,67%	-5,00%		-1,67%
		Estado real	0,00%	7,86%	4,56%	6,23%	5,53%	5,18%	-8,33%	-4,14%	1,65%	4,06%	0,00%	56,07%	5,60%	-0,51%	0,53%	2,23%	56,07%		2,23%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

Se presenta en la primera perspectiva que es la financiera, los indicadores que nos permite conocer en qué estado se encuentra cada objetivo propuesto para el mediano y largo plazo, están los datos numéricos expresados en valor porcentual, estos valores fueron obtenidos de los respectivos cálculos realizados con información de los balances financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

Tabla 4-4: Mapa estratégico, perspectiva clientes objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.

INDICADOR		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	SUMA AÑO 2016		SUMA AÑO 2017	
Número de quejas presentadas	Objetivo propuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
	Estado real	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	11		3	
% De nuevos clientes	Objetivo propuesto	0,42%	0,83%	1,25%	1,67%	2,08%	2,50%	2,92%	3,33%	3,75%	4,17%	4,58%	5,00%	0,4167%	0,83%	1,25%	1,67%	5,00%		1,67%	
	Estado real	0,00%	1,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,68%	0,00%	1,72%	0,00%	0,00%	0,00%	5,14%	1,72%		5,14%	
% Unidades netas por cada mes	Objetivo propuesto	0,83%	1,67%	2,50%	3,33%	4,17%	5,00%	5,83%	6,67%	7,50%	8,33%	9,17%	10,00%	0,8333%	1,67%	2,50%	3,33%	10,00%		3,33%	
	Estado real	0,00%	123,33%	59,88%	35,90%	27,37%	21,07%	18,71%	16,78%	13,67%	12,12%	21,73%	0,00%	-93,46%	104,21%	68,95%	24,87%	29,21%		24,87%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En la segunda perspectiva se tiene tres indicadores, que se valoraron de forma porcentual, la información de estos tres indicadores fue recopilada del área de sistemas de la entidad financiera., de la misma forma los datos son desde el mes de enero del año 2016 hasta el mes de abril del año 2017. Lo objetivos fueron planteados con ayuda del señor gerente.

Tabla 5-4: Mapa estratégico, perspectiva procesos internos objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.

INDICADOR		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	SUMA AÑO 2016		SUMA AÑO 2017	
Nuevos productos y servicios financieros	Objetivo propuesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Número de reclamos de los clientes	Objetivo propuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
	Estado real	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	11		3	
Comunicación con clientes internos y externos	Objetivo propuesto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5	
	Estado real	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		3	
Tiempo de respuesta a cartera de crédito	Objetivo propuesto	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48		48	
	Estado real	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72		72	













Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En la tercera perspectiva, la evaluación es en números reales, el objetivo propuesto versus el estado real del indicador, en esta área se tuvo cuatro indicadores. De la misma manera la información es real y fue obtenida del área de sistemas de la entidad financiera.

Tabla 6-4: Mapa estratégico, perspectiva aprendizaje y crecimiento, objetivo propuesto y estado real del indicador, desde enero 2016 hasta abril del 2017.

INDICADOR		ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	SUMA AÑO 2016		SUMA AÑO 2017	
Número de mejor conseguidas	Objetivo propuesto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6		2,0	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,0	
Número de sugerencias por empleado	Objetivo propuesto	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6		2,0	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1,0	
Número de sugerencias ejecutadas	Objetivo propuesto	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	3		1,0	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1,0	
Número de empleados satisfechos con remuneración	Objetivo propuesto	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	1,25	15		5,0	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	9		3,0	
Número de proyectos en equipo entre departamentos	Objetivo propuesto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1		1,0	
	Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,0	
Retención de los empleados	Objetivo propuesto	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	30%		10%	
	Estado real	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%	93,75%		31%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

La cuarta y última perspectiva es la más importante porque valora directamente al capital humano con la parte financiera de la empresa, en esta investigación se tiene seis indicadores, los cinco primeros se evaluaron con números reales y el último indicador es de forma porcentual por tratarse del cálculo de una tasa. Adicional al mismo la información obtenida fue derivada del área de sistemas y mediante una encuesta aplicada a cada miembro de la nómina la cual nos permitió obtener gran información sobre el personal.

Tabla 7-4: Tablero de control, mes de enero del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	0,42%	0,00%	0,00%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	0,42%	0,00%	0,00%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,25%	0,00%	0,00%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	0,42%	0,00%	0,00%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	0,83%	0,00%	0,00%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	1,50%	1,11%	74,00%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	1,50%	10,06%	670,42%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-0,42%	0,00%	0,00%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	0,42%	0,00%	0,00%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-0,42%	0,00%	0,00%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	2	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	0,42%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	0,83%	0,00%	0,00%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	2	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	1	0	0%	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

El primer mes, enero del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos debido al inicio de año, en la perspectiva de clientes, ninguna supera el objetivo planteado para el primer mes, en la tercera perspectiva de procesos internos, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo.

Tabla 8-4: Tablero de control, mes de febrero del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	0,83%	2,93%	351,46%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	0,83%	2,80%	335,73%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,50%	4,78%	956,37%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	0,83%	-0,95%	-114,47%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	1,67%	0,00%	0,00%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	3,00%	1,82%	60,67%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	3,00%	12,32%	410,78%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-0,83%	175,31%	-21036,81%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	0,83%	0,04%	4,77%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-0,83%	7,86%	-942,98%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	2	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	0,83%	1,69%	203,39%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	1,67%	123,33%	7399,92%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	2	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

El segundo mes, febrero del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que los depósitos a la vista, ahorro y plazo superan el valor establecido para el segundo mes, así como solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida empieza a incrementarse debido a la falta de recuperación, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo

que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano.

Tabla 9-4: Tablero de control, mes de marzo del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	1,25%	3,37%	269,59%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	1,25%	3,20%	256,10%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,75%	1,83%	244,18%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	1,25%	-2,11%	-168,89%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	2,50%	1,88%	75,36%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	4,50%	2,16%	48,07%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	4,50%	13,42%	298,17%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-1,25%	60,28%	-4822,44%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	1,25%	0,79%	63,05%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-1,25%	4,56%	-364,75%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	1,25%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	2,50%	59,88%	2395,34%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de marzo del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que los depósitos a la vista, ahorro y plazo superan el valor establecido para el tercer mes lo que señala que se incrementó las fuentes de fondeo, así como solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida empieza a incrementarse debido a la falta de

recuperación, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano.

Tabla 10-4: Tablero de control, mes de abril del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	1,67%	-0,69%	-41,20%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	1,67%	-0,70%	-41,82%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	1,00%	-0,10%	-10,12%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	1,67%	-2,50%	-149,86%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	3,33%	1,88%	56,52%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	6,00%	2,31%	38,44%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	6,00%	13,88%	231,26%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-1,67%	39,07%	-2344,03%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	1,67%	0,59%	35,30%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-1,67%	6,23%	-373,93%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	1,67%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	3,33%	35,90%	1076,88%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de abril del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que decreció las fuentes de fondeo lo cual indica que los depósitos a nivel general cayeron, generando valores negativos, solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida sigue incrementándose debido a la falta de recuperación de cartera, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 11-4: Tablero de control, mes de mayo del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	2,08%	-3,95%	-189,56%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	2,08%	-4,06%	-194,98%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	1,25%	-1,12%	-89,23%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	2,08%	-3,01%	-144,36%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	4,17%	1,88%	45,21%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	7,50%	2,47%	32,88%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	7,50%	14,38%	191,80%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-2,08%	26,20%	-1257,82%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	2,08%	0,35%	16,69%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-2,08%	5,53%	-265,48%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	2,08%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	4,17%	27,37%	657,00%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de mayo del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que decreció las fuentes de fondeo lo cual indica que los depósitos a nivel general cayeron, generando valores negativos, por lo mismo es importante controlar las salidas directas de dinero, así como conseguir mayores depósitos a plazos, en esta área solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida sigue incrementándose debido a la falta de recuperación de cartera, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo

establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 12-4: Tablero de control, mes de junio del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	2,50%	-3,81%	-152,42%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	2,50%	-3,81%	-152,59%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	1,50%	-3,29%	-219,38%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	2,50%	-3,64%	-145,64%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	5,00%	4,33%	86,52%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	9,00%	2,74%	30,48%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	9,00%	15,27%	169,67%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-2,50%	17,15%	-686,19%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	2,50%	1,09%	43,64%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-2,50%	5,18%	-207,35%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	2,50%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	5,00%	21,07%	421,42%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de junio del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, que decreció las fuentes de fondeo lo cual indica que los depósitos a nivel general cayeron, generando valores negativos, por lo mismo es importante controlar las salidas directas de dinero, así como conseguir mayores depósitos a plazos, en esta área solo el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida sigue incrementándose debido a la falta de recuperación de cartera, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 13-4: Tablero de control, mes de julio del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	2,92%	6,44%	220,74%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	2,92%	5,43%	186,17%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	1,75%	-7,15%	-408,36%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	2,92%	-3,68%	-126,14%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	5,83%	4,33%	74,16%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	10,50%	3,41%	32,49%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	10,50%	17,40%	165,75%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-2,92%	9,34%	-320,20%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	2,92%	2,13%	73,07%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-2,92%	-8,33%	285,70%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	2,92%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	5,83%	18,71%	320,71%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de Julio del año 2016, se observó en la perspectiva financiera, de las fuentes de fondeo solo los depósitos a la vista y de ahorro superan las metas establecidas para este mes, así como el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida logro superar el objetivo establecido, lo cual apoya directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta

perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 14-4: Tablero de control, mes de agosto del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	3,33%	10,71%	321,44%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	3,33%	10,66%	319,94%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	2,00%	-10,73%	-536,58%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	3,33%	-4,20%	-126,14%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	6,67%	4,33%	64,89%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	12,00%	3,35%	27,90%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	12,00%	19,73%	164,43%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-3,33%	14,31%	-429,36%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	3,33%	2,74%	82,10%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-3,33%	4,14%	-124,19%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	3,33%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	6,67%	16,78%	251,63%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de agosto del año 2016, se observó en la perspectiva financiera que fue similar al del mes anterior, sobre las fuentes de fondeo solo los depósitos a la vista y de ahorro superan las metas establecidas para este mes, así como el ROE supera el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llegó al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador superó el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 15-4: Tablero de control, mes de septiembre del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	3,75%	-1,27%	-33,76%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	3,75%	-1,32%	-35,09%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	2,25%	-7,00%	-310,93%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	3,75%	-3,31%	-88,18%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	7,50%	4,33%	57,68%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	13,50%	4,23%	31,31%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	13,50%	22,54%	166,95%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-3,75%	9,27%	-247,11%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	3,75%	2,91%	77,66%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-3,75%	1,65%	-44,01%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	3,75%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	7,50%	13,67%	182,26%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de septiembre del año 2016, se observó en la perspectiva financiera que las fuentes de fondeo nuevamente decrece, siendo solo el ROE el que superó el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llegó al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador superó el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad

carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 16-4: Tablero de control, mes de octubre del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	4,17%	6,63%	159,10%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	4,17%	6,56%	157,42%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	2,50%	-4,00%	-159,88%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	4,17%	-3,35%	-80,50%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	8,33%	4,33%	51,91%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	15,00%	5,25%	34,98%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	15,00%	25,79%	171,95%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-4,17%	8,28%	-198,63%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	4,17%	1,86%	44,59%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-4,17%	4,06%	-97,52%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	4,17%	1,68%	40,40%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	8,33%	12,12%	145,40%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017
























Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de octubre del año 2016, se observó en la perspectiva financiera que las fuentes de fondeo los únicos indicadores que superaron el objetivo hasta este mes fue los depósitos a la vista y de ahorro, así como el ROE también superó el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llegó al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario su tendencia es

aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes, solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 17-4: Tablero de control, mes de noviembre del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	4,58%	6,63%	144,63%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	4,58%	6,56%	143,11%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	2,75%	-4,00%	-145,35%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	4,58%	-3,35%	-73,18%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	9,17%	4,33%	47,19%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	16,50%	5,25%	31,80%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	16,50%	25,79%	156,32%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-4,58%	19,59%	-427,51%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	4,58%	1,86%	40,53%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-4,58%	0,00%	0,00%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	4,58%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	9,17%	21,73%	237,03%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	
























Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de noviembre del año 2016, se observó en la perspectiva financiera que las fuentes de fondeo los únicos indicadores que superaron el objetivo hasta este mes fue los depósitos a la vista y de ahorro, así como el ROE también superó el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llegó al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario su tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes solo la utilidad neta supera ampliamente el objetivo debido a que la entidad es de carácter cerrado y tiene concentración de clientes, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador superó el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 18-4: Tablero de control, mes de diciembre del año 2016 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	5,00%	13,83%	276,57%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	5,00%	12,78%	255,56%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	3,00%	-7,57%	-252,18%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	5,00%	-4,30%	-86,05%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	10,00%	12,44%	124,40%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	18,00%	6,03%	33,52%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	18,00%	28,29%	157,18%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-5,00%	0,00%	0,00%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	5,00%	0,46%	9,16%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-5,00%	56,07%	-1121,39%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	5,00%	1,72%	34,44%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	10,00%	0,00%	0,00%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de diciembre del año 2016, se observó en la perspectiva financiera que las fuentes de fondeo los únicos indicadores que superaron el objetivo hasta este mes fue los depósitos a la vista y de ahorro, así como el ROE también superó el objetivo planteado, los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llegó al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario su tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes ningún indicador llegó al objetivo establecido para este mes lo cual demuestra que no hubo utilidades, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador superó el objetivo establecido, de la misma manera todos los

indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 19-4: Tablero de control, mes de enero del año 2017 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	0,42%	-9,09%	-2182,39%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	0,42%	-8,29%	-1989,59%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,25%	0,15%	58,93%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	0,83%	-0,24%	-28,96%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	0,83%	-18,08%	-2169,81%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	1,50%	0,68%	45,46%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	1,50%	2,18%	145,13%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-0,42%	-92,14%	22112,82%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	0,42%	-0,91%	-217,98%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-0,42%	5,60%	-1344,25%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	0,42%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	0,83%	-93,46%	-11214,69%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	
























Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de enero del año 2017, se observó en la perspectiva financiera, las fuentes de fondeo no supero el objetivo establecido para este mes, siendo el ROE el que superó el objetivo planteado y también en este mes los gastos de operación se redujo significativamente lo cual supero el objetivo planteado los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llego al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario su tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes ningún indicador llegó al objetivo establecido para este mes lo cual demuestra que no hubo utilidades, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 20-4: Tablero de control, mes de febrero del año 2017 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	0,83%	1,75%	209,71%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	0,83%	2,61%	313,77%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,50%	2,64%	528,15%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	1,25%	-0,95%	-76,33%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	1,67%	-17,79%	-1067,42%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	3,00%	0,87%	28,99%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	3,00%	3,01%	100,33%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-0,83%	115,18%	-13822,08%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	0,83%	0,43%	51,98%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-0,83%	-0,51%	61,09%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	0,83%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	1,67%	104,21%	6252,67%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de febrero del año 2017, se observó en la perspectiva financiera, las fuentes de fondeo no supero el objetivo establecido para este mes, siendo el ROE el que superó el objetivo planteado y también en este mes los gastos de operación se redujo significativamente lo cual supero el objetivo planteado los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llego al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario su tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes ningún indicador llegó al objetivo establecido para este mes lo cual demuestra que no hubo utilidades, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el

objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 21-4: Tablero de control, mes de marzo del año 2017 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	1,25%	8,86%	709,01%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	1,25%	9,73%	778,38%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	0,75%	11,85%	1580,65%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	1,67%	-1,76%	-105,62%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	2,50%	-62,10%	-2483,94%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	4,50%	1,42%	31,57%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	4,50%	4,77%	105,97%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-1,25%	39,43%	-3154,34%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	1,25%	0,73%	58,24%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-1,25%	0,53%	-42,52%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	1,25%	0,00%	0,00%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	2,50%	68,95%	2758,01%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	1	200%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	1	400%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	9	720%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	1	0	0%	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

En el mes de marzo del año 2017, se observó en la perspectiva financiera, las fuentes de fondeo, depósitos a la vista, ahorro y a plazo supero el objetivo establecido; para este mes el ROE también superó el objetivo planteado los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llego al objetivo establecido, lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario la tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes solo el indicador de utilidades nuevamente supera para este año el objetivo establecido, en la tercera perspectiva de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 22-4: Tablero de control, mes de abril del año 2017 del cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA FINANCIERA					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	1,67%	3,78%	226,57%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	1,67%	4,63%	277,90%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	1,00%	19,70%	1969,85%	
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	2,08%	-2,30%	-110,55%	
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	3,33%	-58,36%	-1750,83%	
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	6,00%	-0,55%	-9,19%	
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	6,00%	6,01%	100,15%	
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	-1,67%	28,75%	-1725,10%	
Incrementar de cartera de crédito	% Cartera de crédito	1,67%	1,38%	82,87%	
Reducir la morosidad de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	-1,67%	2,23%	-133,61%	
PERSPECTIVA CLIENTES					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	0%	1	#¡DIV/0!	
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	1,67%	5,14%	308,59%	
Rentabilidad	Utilidades netas por cada mes	3,33%	24,87%	746,16%	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	3	0	0	
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	0	1	#¡DIV/0!	
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	5	3	0,6	
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	48	72	1,5	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
OBJETIVO	INDICADOR	Objetivo propuesto	Estado real	Seguimiento %	Señal
Habilidades de los empleados	Número de mejoras conseguidas	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	0,5	0	0%	
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	0,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	1,25	0	0%	
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	0	0	#¡DIV/0!	
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	2,50%	93,75%	3750,00%	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

Finalmente para el mes de abril del año 2017, se observó en la perspectiva financiera, las fuentes de fondeo, tales como : depósitos a la vista, ahorro y a plazo supero el objetivo establecido; para este mes el ROE también superó el objetivo planteado los demás indicadores se mantienen estáticos y la cartera de crédito vencida nuevamente no llego al objetivo establecido lo cual afecta directamente a la liquidez porque no mantiene una tendencia a bajar, por lo contrario la tendencia es aumentar la cartera de crédito vencida, en la perspectiva de clientes el indicador de utilidades nuevamente supera para este año el objetivo establecido, y también el porcentaje nuevos clientes supera el objetivo establecido con un valor porcentual de 5,14%, más las quejas presentadas sigue existiendo lo cual debe ser cero quejas con la finalidad lo lograr una mayor calidad de servicio, en la tercera perspectiva

de procesos internos ningún indicador supero el objetivo establecido, de la misma manera todos los indicadores permanecieron estáticos, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el único objetivo que supera la meta es la de retención de empleados superando ampliamente el objetivo. En esta perspectiva ya se evidencia que la entidad carece de una adecuada gestión del capital humano. Adicional al mismo es importante mencionar que la nómina de la entidad financiera tiene estabilidad laboral.

Tabla 23-4: Consolidado del seguimiento de los objetivos a través de indicadores de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la CACECH.

PERSPECTIVA FINANCIERA																		
OBJETIVO	INDICADOR	ESTADOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a la vista	Objetivo propuesto	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%	3.33%	3.75%	4.17%	4.58%	5.00%	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%
		Estado real	0.00%	2.93%	3.37%	-0.69%	-3.95%	-3.81%	6.44%	10.71%	-1.27%	6.63%	6.63%	13.83%	-9.09%	1.75%	8.86%	3.78%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos ahorro	Objetivo propuesto	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%	3.33%	3.75%	4.17%	4.58%	5.00%	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%
		Estado real	0.00%	2.80%	3.20%	-0.70%	-4.06%	-3.81%	5.43%	10.66%	-1.32%	6.56%	6.56%	12.78%	-8.29%	2.61%	9.73%	4.63%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Incremento de depósitos a plazo	Objetivo propuesto	0.25%	0.50%	0.75%	1.00%	1.25%	1.50%	1.75%	2.00%	2.25%	2.50%	2.75%	3.00%	0.25%	0.50%	0.75%	1.00%
		Estado real	0.00%	4.78%	1.83%	-0.10%	-1.12%	-3.29%	-7.15%	-10.73%	-7.00%	-4.00%	-4.00%	-7.57%	0.15%	2.64%	11.85%	19.70%
Incrementar las fuentes de fondeo	% Depósitos restringidos	Objetivo propuesto	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%	3.33%	3.75%	4.17%	4.58%	5.00%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%
		Estado real	0.00%	-0.95%	-2.11%	-2.50%	-3.01%	-3.64%	-3.68%	-4.20%	-3.31%	-3.35%	-3.35%	-4.30%	-0.24%	-0.95%	-1.76%	-2.30%
Crecimiento de inversiones- activos	% Incremento de inversiones	Objetivo propuesto	0.83%	1.67%	2.50%	3.33%	4.17%	5.00%	5.83%	6.67%	7.50%	8.33%	9.17%	10.00%	0.83%	1.67%	2.50%	3.33%
		Estado real	0.00%	0.00%	1.88%	1.88%	1.88%	4.33%	4.33%	4.33%	4.33%	4.33%	4.33%	12.44%	-18.08%	-17.79%	-62.10%	-58.36%
Mayor rendimiento del activo	Rentabilidad económica- ROA	Objetivo propuesto	1.50%	3.00%	4.50%	6.00%	7.50%	9.00%	10.50%	12.00%	13.50%	15.00%	16.50%	18.00%	1.50%	3.00%	4.50%	6.00%
		Estado real	1.11%	1.82%	2.16%	2.41%	2.47%	2.74%	3.41%	3.35%	4.23%	5.25%	5.25%	6.03%	0.68%	0.87%	1.42%	-0.55%
Mayor rendimiento del patrimonio	Rentabilidad financiera- ROE	Objetivo propuesto	1.50%	3.00%	4.50%	6.00%	7.50%	9.00%	10.50%	12.00%	13.50%	15.00%	16.50%	18.00%	1.50%	3.00%	4.50%	6.00%
		Estado real	10.06%	12.32%	13.42%	13.88%	14.38%	15.27%	17.40%	19.73%	22.54%	25.79%	25.79%	28.29%	2.18%	3.01%	4.77%	6.01%
Reducción de los costos y optimización	Reducción de los gastos de operación	Objetivo propuesto	-0.42%	-0.83%	-1.25%	-1.67%	-2.08%	-2.50%	-2.92%	-3.33%	-3.75%	-4.17%	-4.58%	-5.00%	-0.42%	-0.83%	-1.25%	-1.67%
		Estado real	0.00%	175.31%	60.28%	39.07%	26.20%	17.15%	9.34%	14.31%	9.27%	8.28%	19.59%	0.00%	-92.14%	115.18%	39.43%	28.75%
Incrementar de cartera de crédito	% Incremento de la cartera de crédito total	Objetivo propuesto	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%	3.33%	3.75%	4.17%	4.58%	5.00%	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%
		Estado real	0.00%	0.04%	0.79%	0.59%	0.35%	1.09%	2.13%	2.74%	2.91%	1.86%	1.86%	0.46%	-0.91%	0.43%	0.73%	1.38%
Reducir la monosid de la cartera de crédito	% Reducción cartera de crédito vencida	Objetivo propuesto	-0.42%	-0.83%	-1.25%	-1.67%	-2.08%	-2.50%	-2.92%	-3.33%	-3.75%	-4.17%	-4.58%	-5.00%	-0.42%	-0.83%	-1.25%	-1.67%
		Estado real	0.00%	7.86%	4.56%	6.23%	5.53%	5.18%	-8.33%	4.14%	1.65%	4.06%	0.00%	56.07%	5.60%	-0.51%	0.53%	2.23%
PERSPECTIVA CLIENTES																		
OBJETIVO	INDICADOR	ESTADOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
Satisfacción de clientes	Número de quejas presentadas	Objetivo propuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Estado real	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Retención y confianza de clientes	% De nuevos clientes	Objetivo propuesto	0.42%	0.83%	1.25%	1.67%	2.08%	2.50%	2.92%	3.33%	3.75%	4.17%	4.58%	5.00%	0.4167%	0.83%	1.25%	1.67%
		Estado real	0.00%	1.69%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	1.68%	0.00%	1.72%	0.00%	0.00%	0.00%	5.14%
Rentabilidad	% Utilidades netas por cada mes	Objetivo propuesto	0.83%	1.67%	2.50%	3.33%	4.17%	5.00%	5.83%	6.67%	7.50%	8.33%	9.17%	10.00%	0.8333%	1.67%	2.50%	3.33%
		Estado real	0.00%	123.33%	59.88%	35.90%	27.37%	21.07%	18.71%	16.77%	13.67%	12.12%	21.73%	0.00%	-93.46%	104.21%	68.95%	24.87%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS																		
OBJETIVO	INDICADOR	ESTADOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
Proceso operativo	Nuevos productos y servicios financieros	Objetivo propuesto	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proceso operativo	Número de reclamos de los clientes	Objetivo propuesto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Estado real	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Proceso operativo	Comunicación con clientes internos y externos	Objetivo propuesto	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		Estado real	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Proceso operativo	Tiempo de respuesta a cartera de crédito	Objetivo propuesto	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
		Estado real	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO																		
OBJETIVO	INDICADOR	ESTADOS	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
Habilidades de los empleados	Número de mejorar conseguidas	Objetivo propuesto	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayor motivación	Número de sugerencias por empleado	Objetivo propuesto	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Mayor motivación	Número de sugerencias ejecutadas	Objetivo propuesto	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Mayor motivación	Número de empleados satisfechos con remuneración	Objetivo propuesto	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0
Mayor motivación	Número de proyectos en equipo entre departamentos	Objetivo propuesto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
		Estado real	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reducir bajas de personal	Retención de los empleados	Objetivo propuesto	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
		Estado real	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%	93.75%

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

Se muestra el consolidado de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de la CACECH, en el mismo está el seguimiento mes a mes desde enero del año 2016 hasta el mes de abril del año 2017, es importante mencionar que en la perspectiva financiera solo el ROE, consigue superar el objetivo, en que se refiere a los demás indicadores ninguno cumplió el objetivo, En la perspectiva de clientes solo la utilidad supera exitosamente con 24,87%, mismo se debe al carácter cerrado de la empresa financiera.

En la perspectiva de procesos internos se mantiene estático los indicadores y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de igual forma; no existe gestión del capital humano siendo la única que supera el objetivo es la de retención de empleados, es importante decir que la cuarta perspectiva no es trastocada por la gestión, lo que demuestra que, si se tomara decisión acorde a metas establecidas y definidas correctamente, la rentabilidad financiera fuera mayor.

- A continuación, se presenta los resultados de los test aplicados a la nómina de la CACECH, en el cual se aplicó 6 pruebas para medir habilidad y capacidad de los mismos.

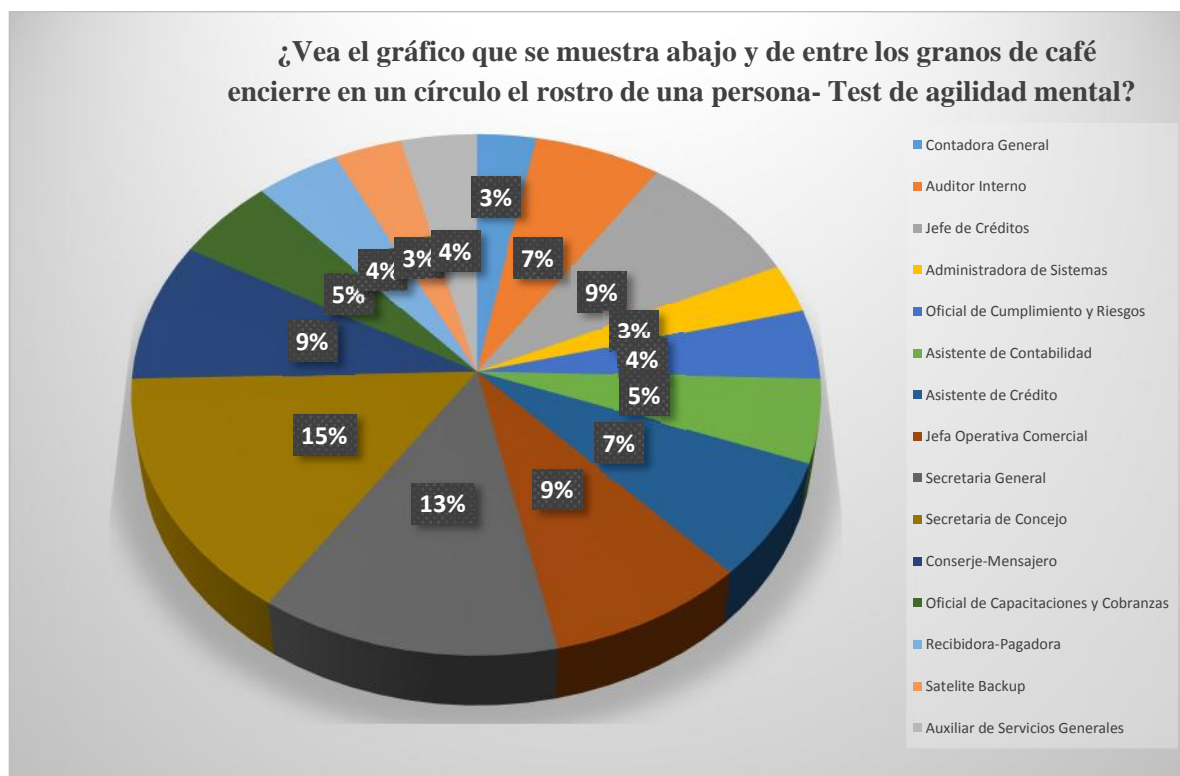


Gráfico 1-4: Resultados del primer test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

Como se planteó en la metodología el individuo que logre encontrar el objetivo en un tiempo de 3 segundos, posee una habilidad más desarrollada a los demás, por lo mismo ningún miembro del personal consiguió hacerlo en 3 segundos, el rango estuvo entre 7 y 35 segundos., lo que indica que la capacidad cerebral es normal de todo el personal.

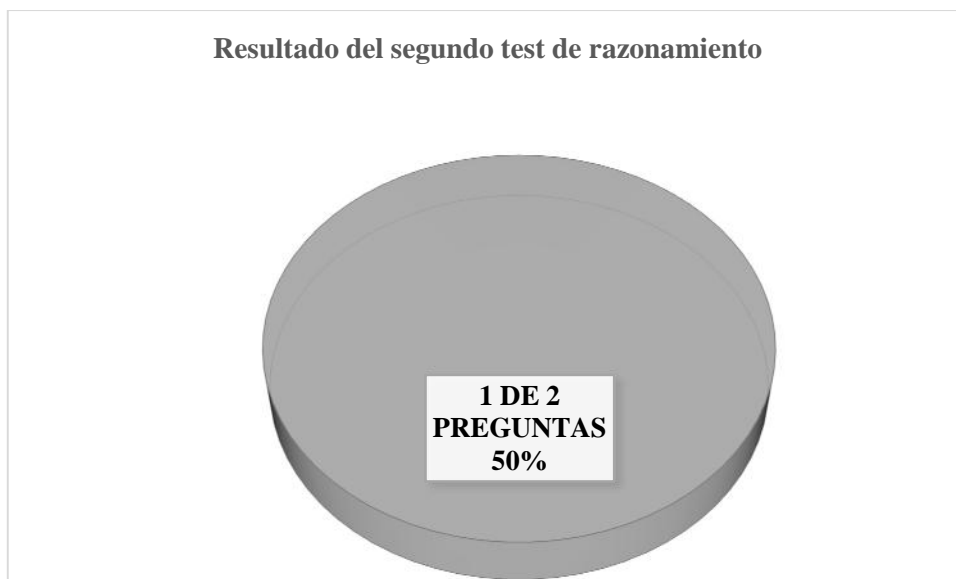


Gráfico 2-4: Resultados del segundo test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

En el segundo test se evaluó el razonamiento de la nómina, con dos preguntas establecidas, con la finalidad de valorar el razonamiento individual, entonces después de la aplicación del test; la nómina, contesto correctamente una pregunta, más la segunda pregunta no pudieron acertar la respuesta, lo que indica que es el 50% de un 100% de capacidad de razonamiento.



Gráfico 3-4: Resultados del tercer test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

Al aplicar el tercer test evalúa la rapidez numérica, misma que muestra, que solo 6 empleados de 15 tienen agilidad numérica, el resto del personal carece de esta habilidad, entonces es aconsejable que se capacite en este tema y si ejercite la mente con ejercicios que desarrollan esta parte del cerebro. Con la finalidad de hacer un personal más próspero para el trabajo.



Gráfico 4-4: Resultados del cuarto test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo, 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

Al evaluar el cuarto test aplicado a cada miembro de la nómina, se pudo observar que la capacidad de respuesta es normal, porque está dentro de los parámetros estándar de las personas, por lo mismo no existe una persona que posea capacidad fenomenal sobre los demás miembros de la nómina. Este test se realizó para poder evaluar el porte de negociar que pueda poseer alguna persona en la institución.

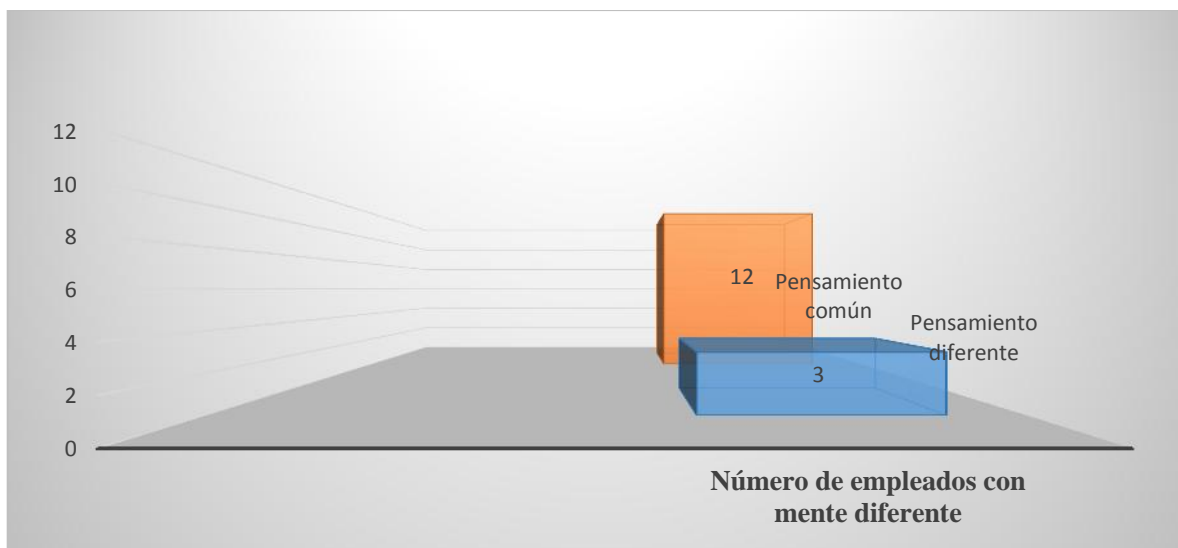


Gráfico 5-4: Resultados del quinto test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

De la misma forma se aplicó este test a cada miembro de la nómina, en el cual se ve que solo 3 personas del total piensan de forma diferente, lo cual es positivo, porque pueden tener ideas nuevas fuera de lo común y de esta forma contribuir al desarrollo de procesos internos, o innovar en aspectos que las demás personas no lo vean.

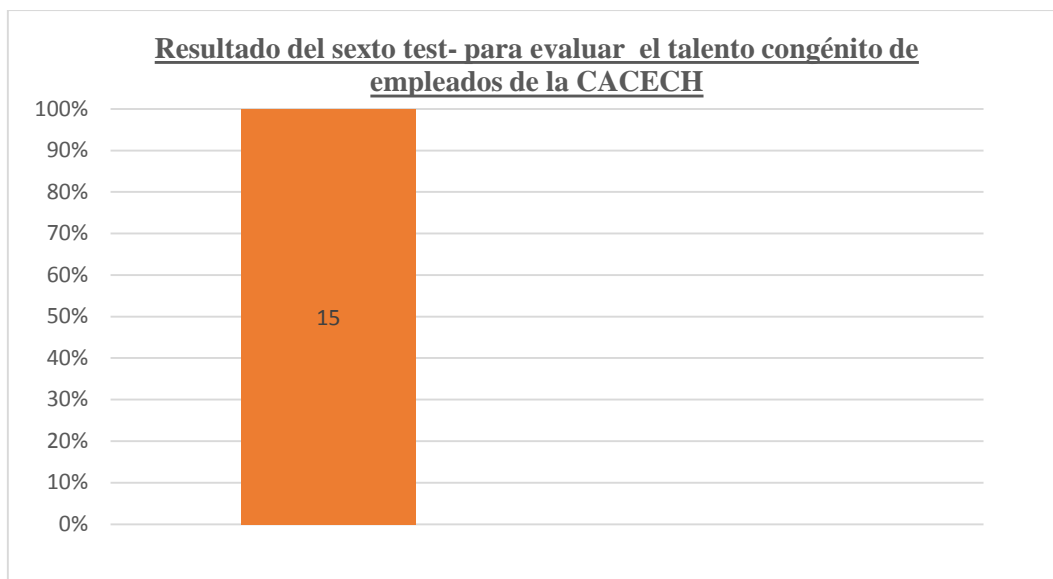


Gráfico 6-4: Resultados del sexto test aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo, 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis:

Finalmente, el sexto test fue realizado en la finalidad de ver si los miembros del personal poseían talentos congénitos o de cuna, con la finalidad de valorar y utilizar las capacidades en caso de haber existido, mismo que contribuiría al desarrollo de aprendizaje y crecimiento del personal, y lograr un mayor desarrollo financiero de la entidad en estudio. Al observar el grafico se ve que los 15 empleados de la CACECH poseen capacidades normales, nadie tiene talentos extraordinarios.

- Después de la explicación y tabulación de los seis test aplicados a cada miembro del personal, se plasma a continuación los resultados de la encuesta aplicada a los miembros de la CACEH, la cual arrojo información y variables importantes para el desarrollo del cuadro de mando integral.

➤ RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

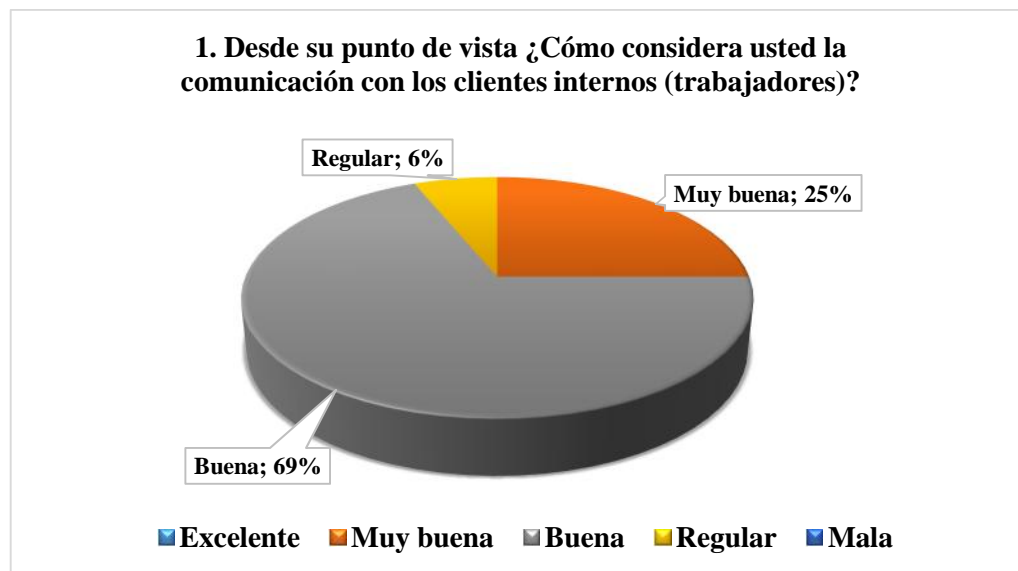


Gráfico 7-4: Resultado de la primera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Como se observa en las respuestas obtenidas, se visualiza que en su mayor parte los empleados tienen una buena comunicación, sin embargo, no es la respuesta adecuada pues la comunicación debería ser excelente, tomando en cuenta que los empleados son quienes manejan los procesos operativos los cuales se debería ver reflejados en los cierres de los negocios, al tener una buena comunicación y no excelente prorrogaría el proceso de finalización del producto que tenga procesos compartidos entre los miembros de la cooperativa y por ende afectando la rentabilidad de la cooperativa.

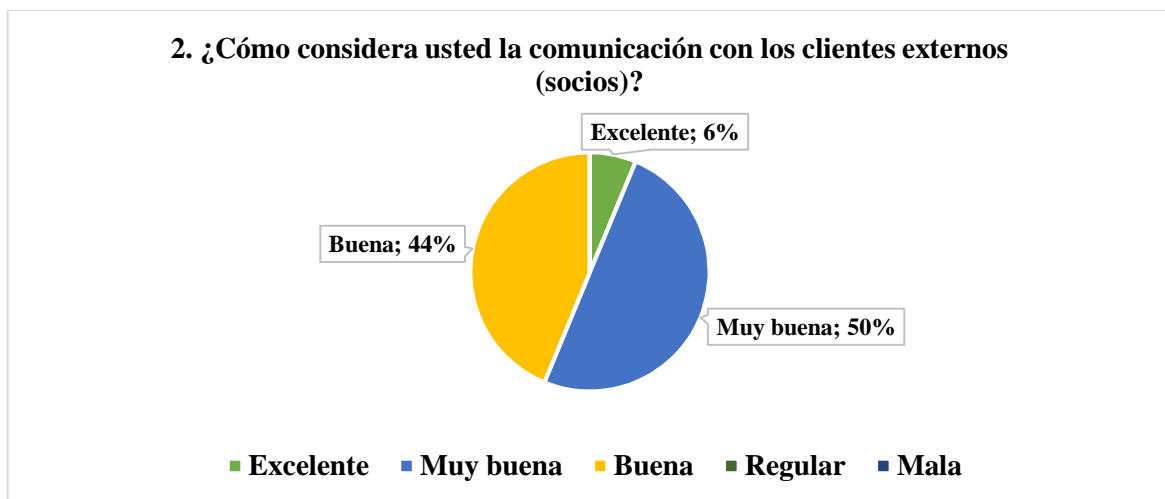


Gráfico 8-4: Resultado de la segunda pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - El resultado de esta pregunta es poco satisfactorio, sin embargo, se observa que existe inclinación hacia la excelencia lo cual sería correcto, por cuanto los clientes externos son quienes generan economía para la institución, en este caso se debe manejar de forma sostenida la relación, porque debe imperar el respeto de ambas partes en vista de que el negocio se finiquita al momento de terminar los pagos de los negocios realizados por las dos partes.

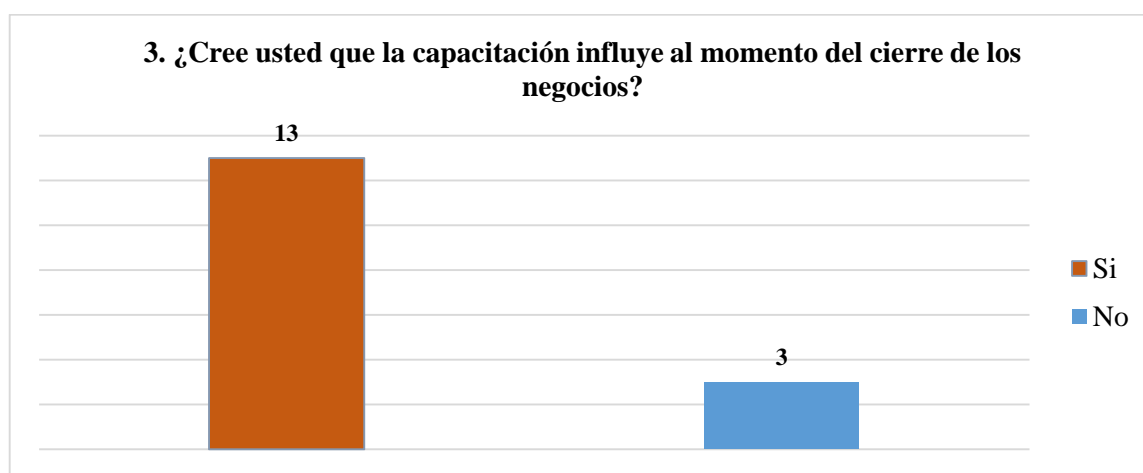


Gráfico 9-4: Resultado de la tercera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Es evidente que la capacitación influye dentro del cierre de los negocios, al realizar esta pregunta se observó que los empleados confirman con su respuesta, pero existen un mínimo porcentaje de empleados que no están de acuerdo, por lo tanto, se debe trabajar en el cambio de mentalidad para estos empleados, pues su actitud negativa podría retroceder los procesos por la falta de capacitación de cada una de las actividades afectando directamente la rentabilidad financiera.

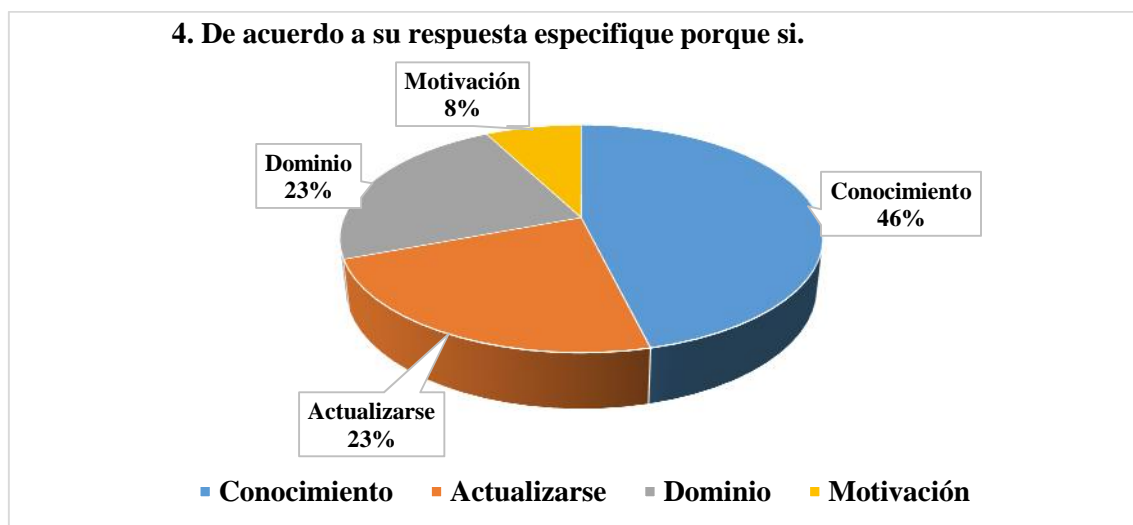


Gráfico 10-4: Resultado de la cuarta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - La mayor parte de los empleados desean ser capacitados por cuanto quieren tener mayor conocimiento dentro del área de su trabajo y con dicho conocimiento dominar el proceso del cual sea responsable, buscando constantemente actualizar dichos conocimientos lo cual motivara y elevara el deseo de realizar cada una de las tareas asignadas, con esta respuesta es evidente que toda empresa debe invertir en capacitaciones para el personal que labore pues esto ayuda al buen desenvolvimiento en sus tareas.



Gráfico 11-4: Resultado de la quinta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Según las respuestas obtenidas se observa que siempre va influir el clima laboral, pues es una de las características base para cerrar cualquier negocio, es así que las respuestas dadas tan solo 3 personas piensan que no afecta, en vista de que ellas consideran que no tiene relación alguna, pero sabemos que en el área de las finanzas se necesita de un clima laboral confortable para alcanzar los objetivos propuestos, por la facilidad de realizar los análisis respectivos antes de la aprobación de un crédito o negocio en general.

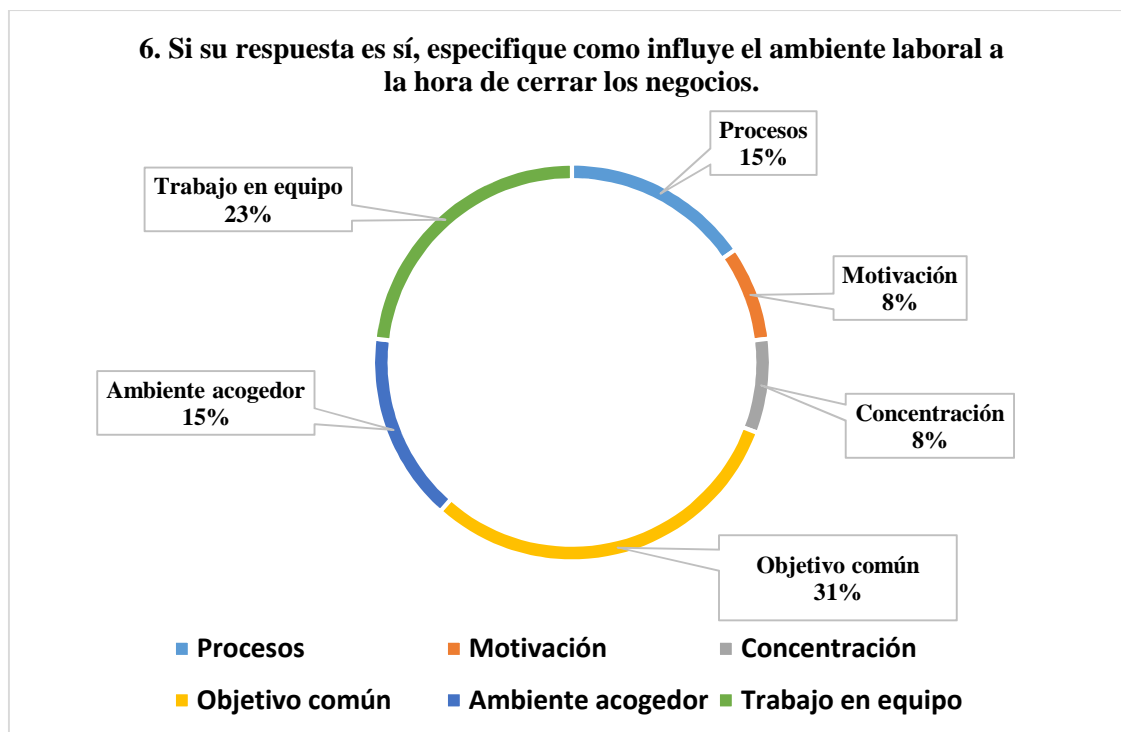


Gráfico 12-4: Resultado de la sexta pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - El ambiente laboral de acuerdo a las respuestas influye en los negocios por cuanto ayudan a lograr los objetivos, esto se conseguirá en un ambiente agradable donde prime el trabajo en equipo, por tal motivo el lugar de trabajo debe brindar un ambiente excelente tanto interno como externo para la realización de los negocios.

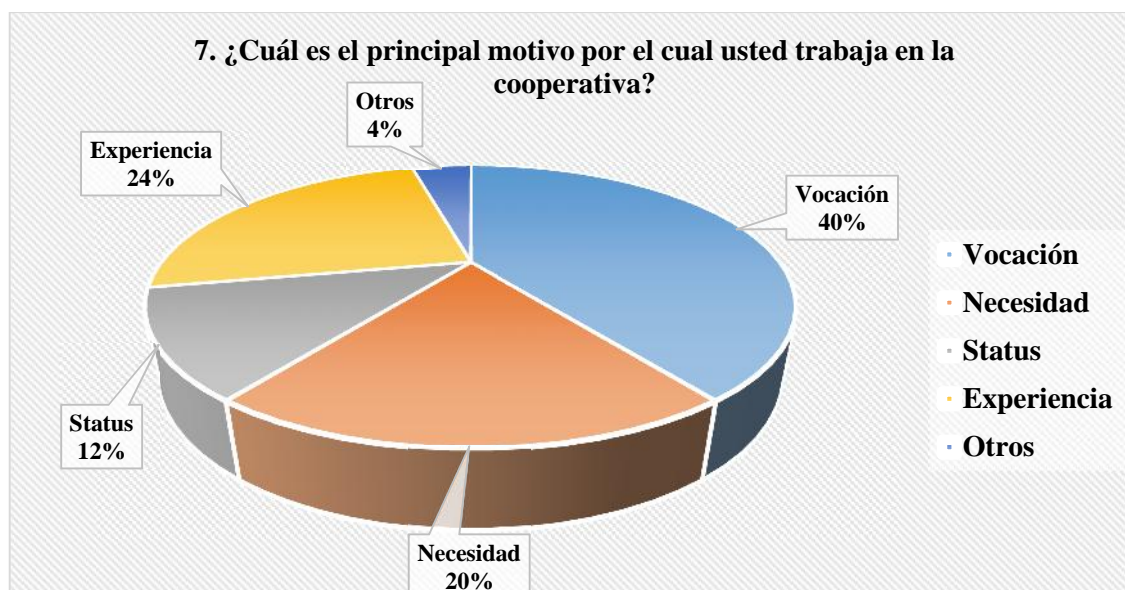


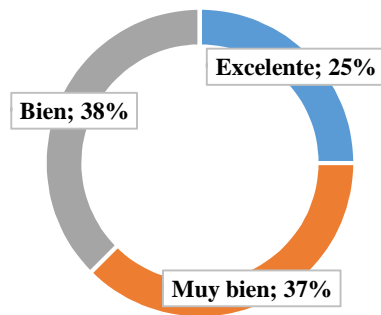
Gráfico 13-4: Resultado de la séptima pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Todo trabajador debe inclinarse primero a tener vocación por su trabajo pues esta característica le ayuda a que las cosas se den por añadidura, sin embargo dentro, del medio en el cual se desenvuelven los trabajadores del sector popular y financiero mucho dependerá del segmento que se encuentre la cooperativa, así se observa que la experiencia también es una de las características por la cual las personas laboran, por que dicha experiencia ayuda a encontrar mejores trabajos y mejor remunerados.

8. ¿Cómo se siente usted laborando en la Cooperativa?



■ Excelente ■ Muy bien ■ Bien ■ Regular ■ Mal

Gráfico 14-4: Resultado de la octava pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - El resultado obtenido demuestra que existen empleados que están desmotivados, pues estar bien no es lo correcto, como lo mencione en la primera pregunta siempre se debe buscar la excelencia, de que el empleado se sienta excelente e identificado con la institución, es uno de las variables más complejas de cumplir, porque en toda institución va existir personal que no se ponga la camiseta de su empresa, muchas veces por que no están haciendo cosas adecuadas o de acuerdo a su conocimiento y peor aun cuando no es reconocido su trabajo y su aporte al mejoramiento de los procesos, pues esto siempre debe ser reconocido por la alta gerencia.



Gráfico 15-4: Resultado de la novena pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - la remuneración es un tema demasiado ambiguo el cual no puede ser estudiado ni analizado dentro del grupo de trabajadores de la CACECH, por cuanto se desconoce cuál es su meta salarial, en vista de que cada persona maneja sus propios paradigmas respecto a sus aspiraciones económicas.

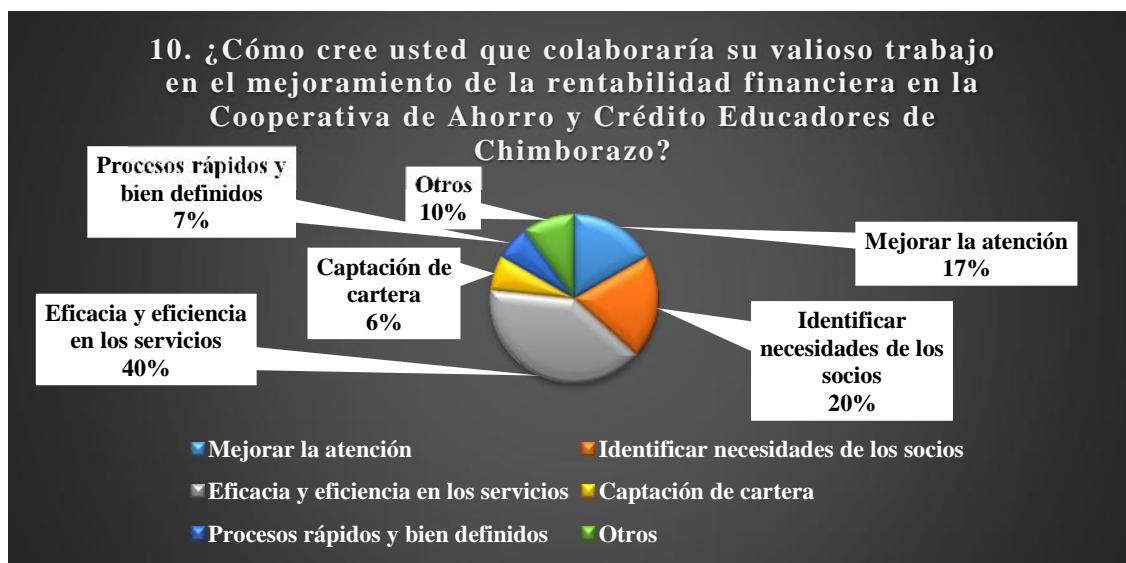


Gráfico 16-4: Resultado de la décima pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - El capital humano es el mejor consejero dentro de una empresa pues son ellos quienes pueden dar sugerencias de acuerdo a las necesidades del negocio, es por esto que desde mi punto de vista el personal operativo con aportes significativos en el negocio son, quienes deben asumir la dirección de la empresa, con estos antecedentes se observa que los empleados de la CACECH conocen las falencias que presenta esta cooperativa por lo mismo son ellos quienes pueden dar las mejores soluciones para la buena marcha de la cooperativa.

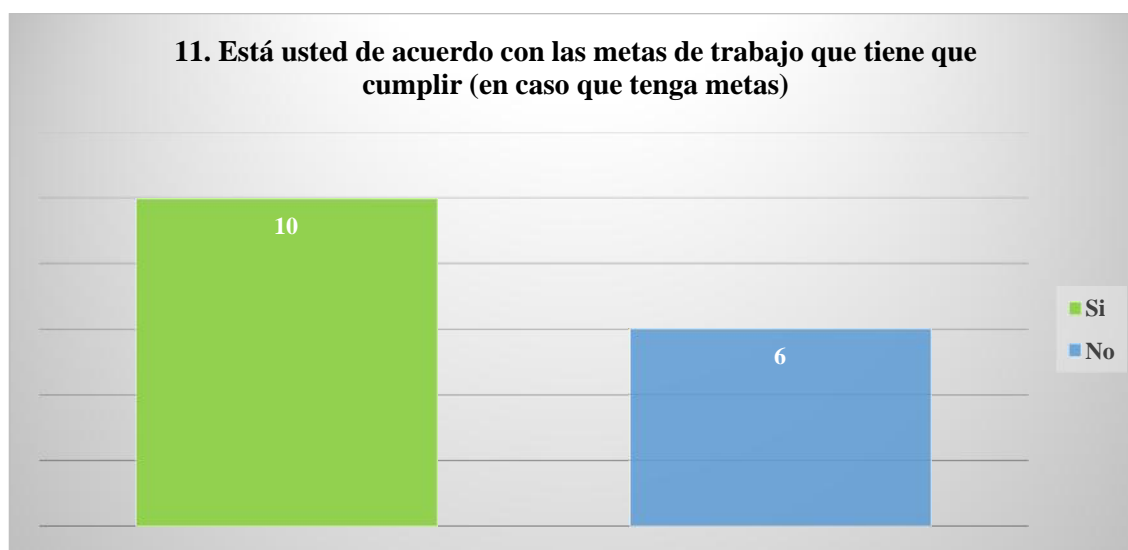


Gráfico 17-4: Resultado de la décima primera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Dentro de este escenario cabe recalcar que los empleados de la CACECH no trabajan con metas, cada empleado tiene sus funciones las cuales van cumpliendo de acuerdo como se presenten, pero se debe tomar en cuenta que es necesario trabajar con metas, en vista de que estas nos permiten medir y comparar el nivel de cumplimiento de los colaboradores de una institución, sin embargo dichas metas deben responder a las necesidades de la cooperativa y del empleado con el objetivo de crear un ambiente sostenido y no estresarle al trabajador.

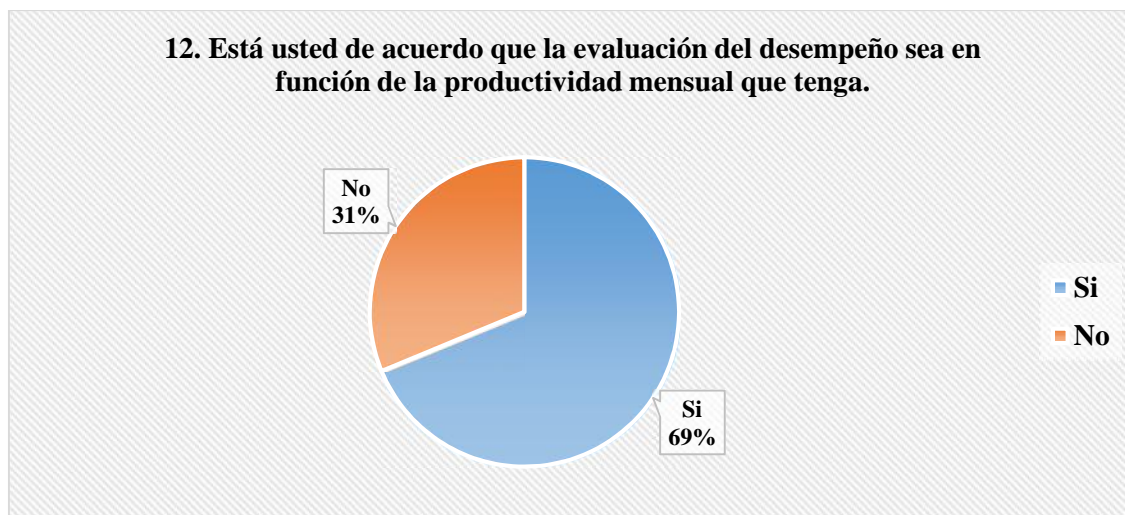


Gráfico 18-4: Resultado de la décima segunda pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - Por lo mencionado en la pregunta anterior se debe equilibrar la evaluación para que no exista desfases en el cumplimiento de las mismas, tomando en cuenta aspectos tales como: experiencia, tiempo de trabajo, conocimientos, destrezas entre otras cualidades del talento humano, con el objetivo de que todas las personas adecuadas para un trabajo se encuentren realizando lo que ellos conozcan y generen rapidez en los procesos.

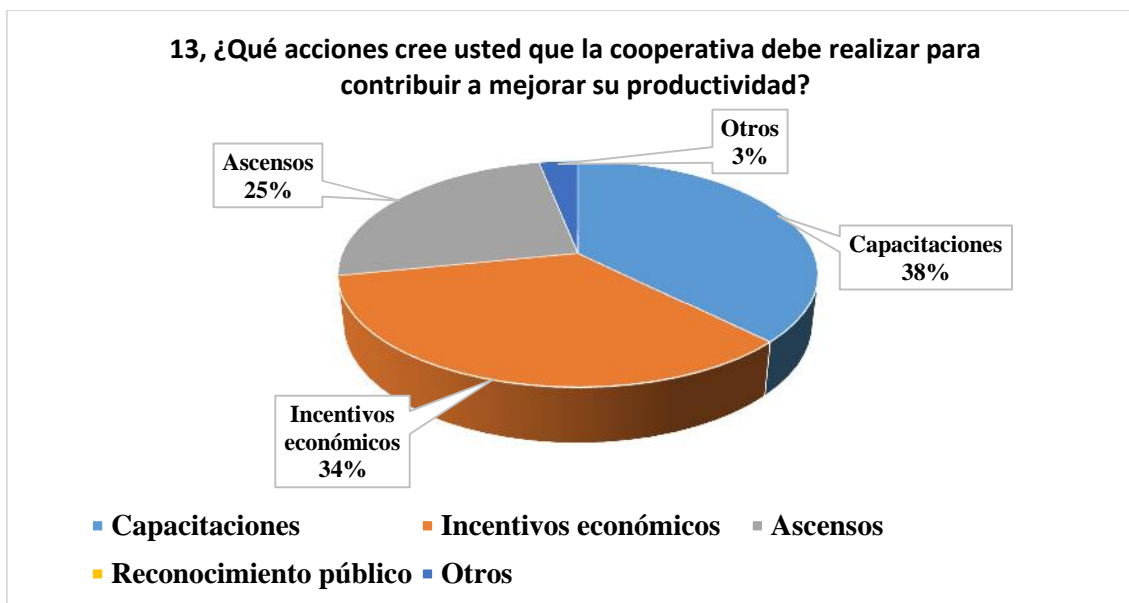


Gráfico 19-4: Resultado de la décima tercera pregunta de la encuesta aplicado a la nómina de la CACECH.

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Análisis. - La mejora de la productividad de los empleados se ve reflejada por la necesidad que cada uno de ellos sugiera, dichas sugerencias deben ser analizadas y consideradas para verificar y comprobar el cumplimiento de su productividad, de igual manera en el caso de que existan incentivos económicos deben responder a la productividad alcanzada por X trabajador.

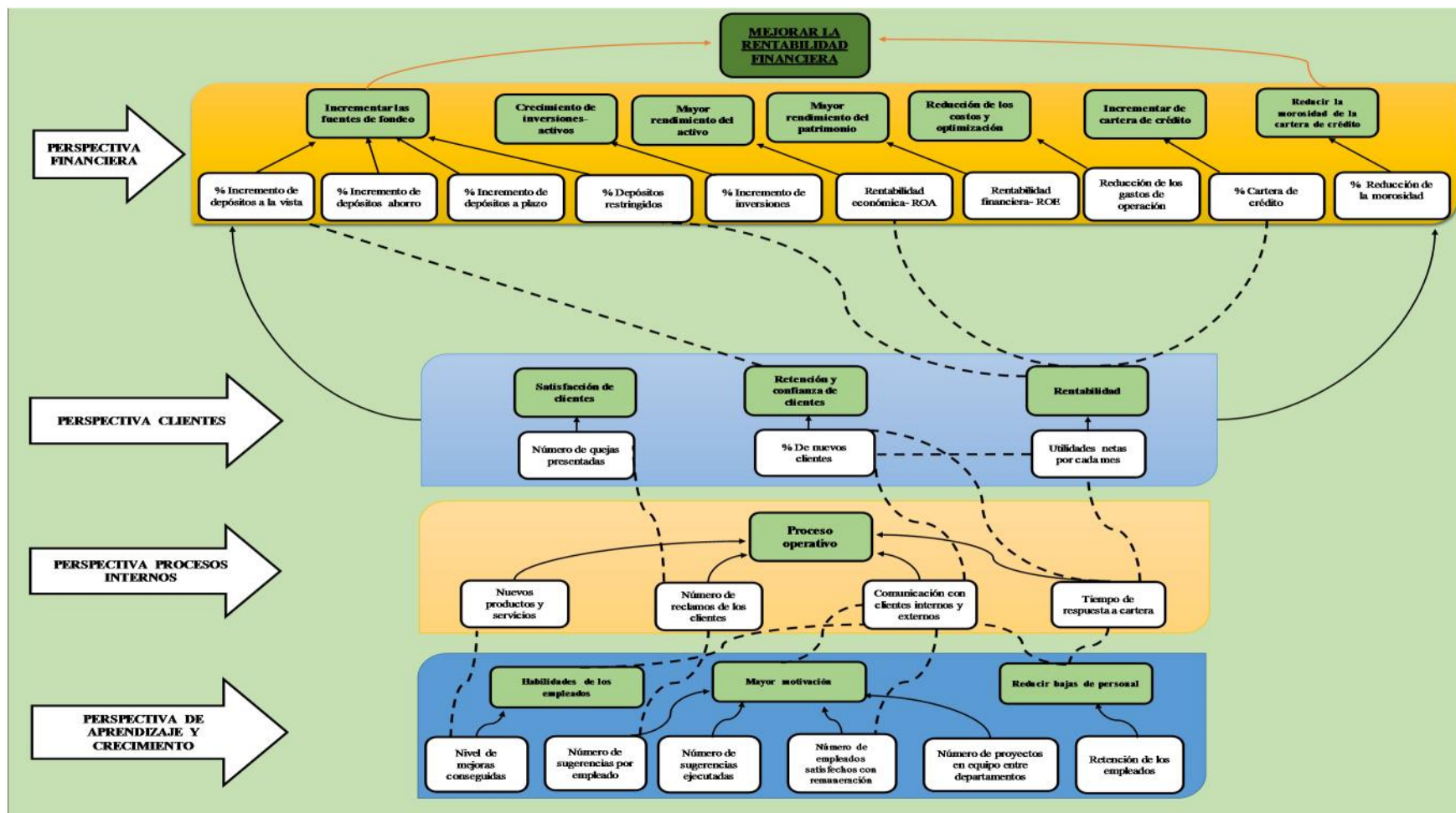


Gráfico 20-4: Mapa estratégico sobre las cuatro perspectivas, los objetivos e indicadores de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

El mapa estratégico muestra la relación que existe entre las cuatro perspectivas, relaciona los objetivos con sus respectivos indicadores, como se observa está colocado desde la perspectiva financiera hacia abajo en forma de cascada, esto se debe a que todos los objetivos están establecidos con la finalidad de obtener mayor rentabilidad financiera, lo cual indica que para lograr es importante conocer todo lo referente a la entidad financiera, desde los clientes, los procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Como se observa las líneas solidas muestran la relación de los indicadores con cada objetivo establecido en cada una de las cuatro perspectiva, por esta razón es que todas las perspectivas están relacionadas ya que la entidad financiera es un solo sistema, y no se excluir a ningún componente, por este motivo se plasmó con líneas entrecortadas el cómo se relaciona los indicadores con otros indicadores de las cuatro diferentes perspectivas, esto nos dice que para conseguir los objetivos; todos los indicadores deben desarrollar porque es un sistema, en este caso la entidad financiera debe evaluar y dar seguimiento a través de los indicadores, de esta forma lograra el objetivo de generar mayor rentabilidad financiera mediante el capital humano porque el mismo está involucrado en todos los procesos internos, así como en los objetivos.

Tabla 24 -4: Prueba del T-STUDENT, para comprobar la hipótesis, de la presente investigación.

<i>ESTADÍSTICA</i>	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	1353808,073	1443956,237
Varianza	1,23815E+13	1,37198E+13
Observaciones	23	23
Coeficiente de correlación de Pearson	0,999740737	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	22	
Estadístico t	-2,132780157	
P(T<=t) una cola	0,022173826	
Valor crítico de t (una cola)	1,717144374	
P(T<=t) dos colas	0,044347653	
Valor crítico de t (dos colas)	2,073873068	

Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. 2017

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Interpretación:

Para poder explicar la prueba de T-STUDENT, se expone primero cada medida estadística de esta forma es más fácil la comprensión y análisis de prueba estadística.

- ❖ La media o conocido como promedio, suma todos los valores observados y divide el valor total para el número de observaciones. Es un promedio de todos los datos
- ❖ La varianza como se observa en la fórmula es la sumatoria de (el término de cada variable menos la media aritmética y este valor obtenido de la resta se lo eleva al cuadrado y se lo divide para el número de datos observados menos uno. El valor final obtenido, nos muestra el promedio de las variaciones de las medias de cada dato elevadas al cuadrado. En otras palabras, que dispersos son los datos.
- ❖ Las observaciones hacen referencia al número de datos que tiene en el primer grupo de antes y el grupo del después, en total son 23 datos de cada grupo de observaciones
- ❖ Este coeficiente nos da la medición lineal entre las 2 variables de esta investigación, que estará en el intervalo de [-1,1].

Si, $r = 1$, la correlación es positiva o perfecta, y hay una dependencia total o relación directa.

Si $0 < r < 1$: Existe correlación positiva.

Si $r = 0$: No existe correlación

Si $-1 < r < 0$: Es una correlación negativa.

En conclusión, la relación es perfecta existe incidencia en la rentabilidad financiera, con una gestión adecuada del capital humano.

❖ Grados de libertad: Son los números o valores que pueden ser colocados de forma voluntaria.

La fórmula es $n-1$.

Con la finalidad de ajustar el resultado, en caso del cálculo

- ❖ Estadístico t: Este valor nos permite ver si es significativo la variable, este valor al ser menor que el valor crítico de t (dos colas), nos permite rechazar la hipótesis nula. Y aceptar la hipótesis alterna.
- ❖ $P(T \leq t)$ (una cola): expresa el valor unilateral o de un lado de la cola dentro de la campana, la probabilidad que el "estadístico t" vale 0,044347, y si este valor es menor al alfa, rechazamos la hipótesis nula.
- ❖ Valor crítico de t (una cola): Este valor hace referencia al área que está debajo de la curva. Perteneciente a una cola.
- ❖ Hipótesis nula = H_0 . No hay diferencia no existe relación entre la variable de capital humano con rentabilidad financiera. **$H_0: \mu_1 = \mu_2$**
- ❖ Hipótesis alterna. = H_1 . existe una diferencia significativa. Antes y después: **$H_0: \mu_1 \neq \mu_2$**

Partimos el análisis primero con el porcentaje de error o conocido en estadística como el ALFA establecido del 0,05%, en el caso de las ciencias sociales.

Se utilizó El, T- STUDENT, porque se prueba que la incidencia del capital humano mejora la rentabilidad financiera.

Por lo mismo, las medidas fueron obtenidas en dos temporadas distintas, ANTES Y DESPUES:

Antes sin aplicación del modelo de cuadro del mando integral, y el después con los supuestos de objetivos desarrollados.

La tabla propuesta tiene dos formas de interpretación que mencionamos a continuación:

❖ **PRIMERA.**

Si el **estadístico t**, en esta prueba se valora la hipótesis nula de que la media de la población estudiada es igual a un valor especificado μ_0 , se hace uso del estadístico:

$$t = (\bar{X} - \mu_0) / (S / \sqrt{n})$$

Donde \bar{X} es la media maestra, y S es la desviación estándar maestra, n es el tamaño de la muestra, los grados de libertad en este cálculo estadístico esta expresado como: $n-1$

Una vez expresado la formula, si el **estadístico $t = -2,132780157$** es menor que el valor crítico de **t las dos colas $2,073873068$** , se rechaza la hipótesis nula y se acepta hipótesis alterna.

❖ **SEGUNDA.**

$P(T \leq t)$ dos colas, en este cálculo estadístico el valor fue igual **$0,044347653$** el cual es menor al **$0,05\%$** , de igual forma se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

- Es así que las medias calculadas tienen diferencia significativa. Lo que demuestra que la hipótesis alterna es válida.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

La siguiente propuesta se la realizó basada en el análisis del modelo propuesto, con sustento en valores obtenidos fielmente de los estados financieros de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

5.1. Información principal.

1.- Título del proyecto	Incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera caso: cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo
2.- Objetivo general	Evaluar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera, caso: cooperativo de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.
3.- Nombre de la institución	Cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.
4.- Nombre de la persona encargada del capital humano.	Ingeniero. Cesar Oña.
5.- Nombre del responsable administrador de la entidad	Ingeniero. Cesar Oña.
7.- Área de investigación y variables.	El capital humano y la rentabilidad financiera, conocer el entorno interno como los procesos de la entidad financiera.

5.1.1. Resumen.

La propuesta está orientada a la gestión del capital humano y analizar el impacto en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

5.1.2. Propuesta técnica.

Esta propuesta está orientada a mejorar la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito mediante la gestión del capital humano, para evaluar la efectividad se realizó una investigación general de la entidad utilizando la herramienta llamada cuadro de mando integral, esta herramienta mostró a la entidad en cuatro perspectivas mismas que permitieron obtener datos concretos y reales. De esta forma se consigue mejorar en el mediano y largo plazo.

5.1.2.1. Descripción.

El análisis realizado, arrojó datos numéricos en el cual se observa que la parte del capital humano no es gestionada de forma ideal, dentro de este mismo análisis, en lo referente a la parte financiera existen problemas relacionados fuertemente con los empleados y relación con los clientes. El modelo propuesto denominado cuadro de mando integral es una herramienta técnica y efectiva fue creado en el año 1992 por los profesores. Robert Kaplan y David Norton.

5.1.2.2. Desarrollo de la investigación.

- ❖ Desarrollado el modelo aplicado en esta investigación, los resultados obtenidos en las cuatro perspectivas no fueron del todo satisfactorias, en el área financiera se observó un desarrollo significativo, pero no es estable, adicional al mismo poseen los mismos productos y servicios financieros no hay innovación.
- ❖ En el área de clientes el único indicador que desarrollo fue el de utilidad, pero existió algunos meses en el cual no cubría el objetivo establecido.
- ❖ Al analizar la perspectiva de proceso internos es donde se ve una de las mayores falencias, porque en ningún mes desarrolla los cuatro indicadores, y no llega al objetivo establecido. Entonces se

ve la falta de gestión de los procesos internos, mismos que están relacionados directamente con el capital humano.

- ❖ En la cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es la más importante porque en esta perspectiva se valora si las tres anteriores cumplen los objetivos, de la misma forma en esta perspectiva es donde se evalúa la importancia del capital humano y la relación con las tres perspectivas anteriores.

5.1.2.3. Objetivo de la investigación.

Comprobar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera.

5.1.2.4. Resultados

Como resultados obtenidos de esta investigación, se logró el desarrollo del modelo propuesto para evaluar la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo. Esta investigación se realizó desde el mes de enero del año 2016, hasta el mes de abril del año 2017, de la misma forma para poder concretar la investigación se vino obteniendo información desde el mes de diciembre del año 2016 porque se necesitaba desarrollar el anteproyecto.

Es importante mencionar que se vino socializando con el señor gerente el tema propuesto, el cual aprobó la realización del mismo, es así que se empezó a recopilar información para poder trabajar. Una vez iniciada la investigación me encontré con varios inconvenientes debido a la falta de colaboración del personal, muchos departamentos no deseaban dar la información financiera, información general sosteniendo que no podían colaborar, finalmente después de ser persistente y gestionar se pudo obtener la información.

- ❖ Como primer resultado se logró armar y desarrollar el modelo de cuadro de mando integral de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.
- ❖ Al evaluar se observó que el capital humano en las cuatro perspectivas es fundamental para el desarrollo de cada uno y conseguir los objetivos propuestos porque siempre los recursos deben estar alineados a las estrategias, buscando mejorar la rentabilidad financiera de la entidad.
- ❖ Se mostró al señor gerente el cuadro de mando integral, se explicó cómo funciona y cuál es el objetivo del mismo.

- ❖ Una vez analizado de forma detenida cada indicador por cada objetivo propuesto con la finalidad de mejorar la rentabilidad financiera, se concluyó que el capital humano debe ser tomando en cuenta de forma diferente, porque la admiración de los capitales humanos se lo ha venido realizando de forma tradicional.

5.1.2.5. Actividades que se recomienda.

- ❖ Utilizar el cuadro de mando integral para mejorar la rentabilidad financiera de la entidad, porque brinda un análisis más técnico y señala qué objetivo no se están cumpliendo, valorando el indicador, pueden estar estáticos, o no desarrollan de forma óptima, todo esto con la finalidad de conseguir los objetivos propuestos.
- ❖ Continuar con el seguimiento mensual de los objetivos analizando los indicadores planteados, hasta llegar a la meta propuesta.
- ❖ Siempre se debe aplicar rigor técnico al análisis de las cuatro perspectivas.
- ❖ Utilizar como herramienta de gestión de capital humano el mapa estratégico, porque permite resumir las estrategias en los objetivos propuestos mismos que son vitales y no deben ser triviales, deben tener sustento numérico, y plasmarlos de forma que se los pueda visualizar para todos.
- ❖ Analizar con los administradores de la entidad financiera cada cierto tiempo los indicadores para controlar en qué nivel está el objetivo propuesto.
- ❖ Siempre los indicadores de las cuatro perspectivas deben estar vinculados con la estrategia.
- ❖ Finalmente es importante que no se descuide el seguimiento, porque por más simple que se muestre todos los objetivos están articulados con el capital humano y las finanzas de la empresa, es por esto que se debe tener presente las relaciones de:

Causa y efecto

Los inductores de actuación

Y la fuerte vinculación con las finanzas, porque el objetivo de toda empresa será siempre ganar más dinero.

De la misma forma se da las siguientes estrategias con la finalidad de mejorar la gestión en el capital humano para apoyar a la rentabilidad financiera en el largo plazo.

ESTRATEGIAS ROA Y ROE

- Para el mejoramiento del ROA estudiar y evaluar más detenidamente la colocación de cartera de crédito y establecer un mejor sistema de cobranzas para recuperar la cartera vencida e incrementar los activos líquidos netos, de esta forma se logra una mayor rotación de activos.
- Mantener la estructura de apalancamiento en el que el ROE es mayor que el ROA, así la entidad financiera es más rentable.

Para la contratación de personal se sugiere considerar los parámetros de.

Lo ideal es que todos los trabajadores de la cooperativa se encuentren en un puesto a fin a su perfil profesional por vocación, que les guste su trabajo ya que de esta manera será más productiva el trabajo que realicen es así que se realiza una propuesta para la contratación y seguimiento al capital humano que consta de los siguientes puntos.

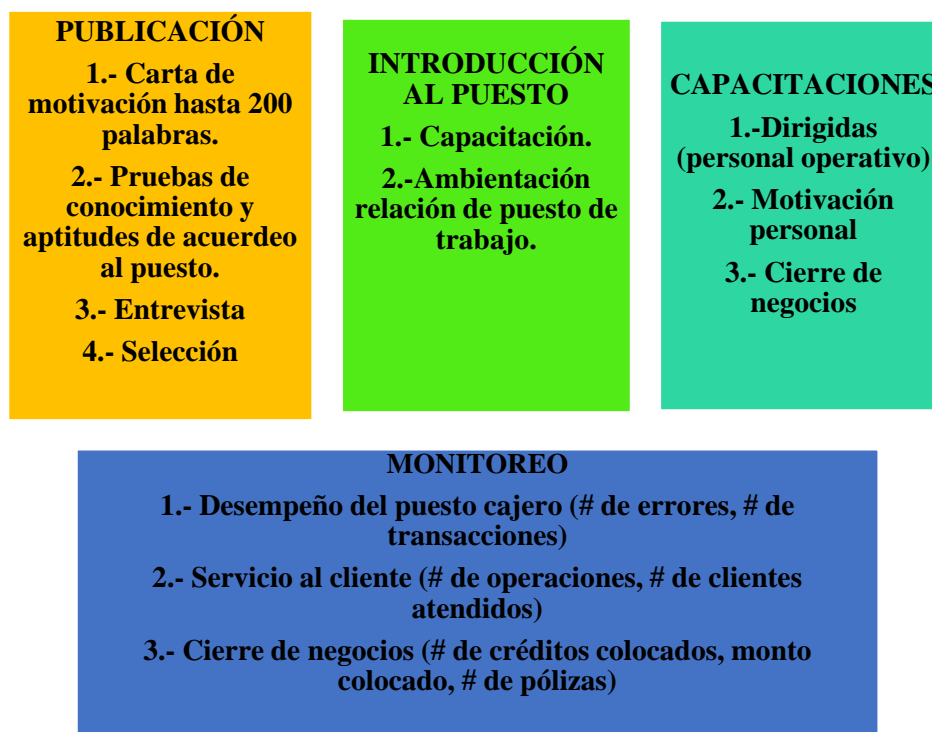


Gráfico 1-5: Proceso de contratación y evaluación a recomendar.

Fuente: Juan Carlos Tierra

Elaborado por: Juan Carlos Tierra

Por lo tanto, el reclutamiento, selección, contratación e inducción forman parte del proceso integral de incorporación y evaluación de los resultados obtenidos.

PUBLICACIÓN

1. Publicación. - se propone que se publique la necesidad de incorporar nuevo capital humano en la entidad en los principales medios de comunicación escritos de la ciudad, una vez hecha la publicación se debe solicitar de entre los requisitos de acuerdo al puesto se anexe una carta de motivación, en vista de que así se puede conocer información que de otro modo no se puede conocer.

2. Pruebas de conocimiento y aptitudes de acuerdo al puesto. - de igual manera una vez receptada las carpetas se debe evaluar la prueba de conocimientos de acuerdo al puesto, esta evaluación debe contener preguntas que ayuden a verificar también sobre el tipo de personalidad que tiene el interesado en el puesto para poder conocer si es o no apto para ejercer dicha responsabilidad, esta evaluación debe ser realizada por la persona que mejor conozca sobre el proceso del puesto a contratar.

3. Entrevista. - la entrevista es aquella que permite conocer con mayor certeza a los aspirantes al puesto, lo cual permite conocer su personalidad de forma directa dicha entrevista debe ser realizada por la gerencia o un experto en contratación de personal.

4. Selección. - una vez realizada la entrevista se debe considerar los aspirantes que pasaron los requisitos anteriores, en base a esto poder seleccionar el más idóneo para desempeñar el puesto en contratación, de la misma manera dicha selección debe ser realizada por expertos en el tema.

INTRODUCCIÓN AL PUESTO

En este punto se propone que el nuevo empleado sea inducido y capacitado en todos los aspectos necesarios con el objetivo de que este tenga una relación acorde a las actividades de la empresa, dicha inducción y capacitación será realizada de acuerdo a las necesidades al cargo que se contrate.

CAPACITACIONES

Se propone que en este punto dichas capacitaciones deben estar dirigidas hacia el personal operativo con la finalidad de corregir los errores presentados dentro de los procesos internos buscando obtener mayor rentabilidad.

Las capacitaciones también responden a motivación de todo el personal y formas de negociar los productos y servicios financieros.

MONITOREO

Una vez mencionado los temas anteriores en el cual se propone algunas directrices es importante monitorear el cumplimiento de las mismas, este monitoreo debe ser de acuerdo al desempeño del puesto de trabajo tanto operativos como administrativos.

A través de los resultados obtenidos mensualmente en la monitorización, compartir los resultados para que el personal tenga conocimiento de los problemas presentados y conjuntamente con la dirección plantear soluciones a dichos problemas para mejorar el indicador en rojo o naranja.

Optar por el cambio de paradigmas en el personal a través de incentivos por metas cumplidas, para lo cual se debería trabajar mediante el cumplimiento de metas mismas que la institución no dispone.

PROPUESTA DE PERFILES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO.



De acuerdo a la investigación realizada se debe tomar en cuenta varios aspectos para la selección del mejor capital humano dentro de la unidad, para lo cual deben cumplir los principales requisitos las personas contratadas.

La propuesta está realizada de acuerdo a los puestos que existen en la CACECH





PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Objetivo general del puesto	Administrar, planear, organizar y dirigir las actividades de la cooperativa de ahorro y crédito y resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo a las resoluciones del concejo directivo teniendo la representación administrativa y jurídica de la cooperativa.
Finalidades del puesto	Emitir criterios técnicos relacionadas con las gestiones realizadas por la cooperativa a fin de garantizar la legalidad de dicha gestión
	Velar por la integridad y confiabilidad de la información general de la cooperativa
	Monitorear el cumplimiento de objetivos propuestos con el fin de alcanzar los mismos
	Desarrollar estrategias para el mejoramiento de objetivos incumplidos
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 5 años en cargos similares en el sector público o privado
	Nivel académico: Tercer o cuarto nivel en carreras financieras administrativas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Directorio
Puestos que supervisa	Jefe de créditos
	Jefa operativa comercial
	Secretaría general
	Auditor interno
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Integridad
	Planeación y organización
	Desarrollo de personas
	Dirección de personas
	Gestión del equipo
	Comprensión de la organización
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Conocimiento global SEPS
	Conocimiento del código orgánico financiero.

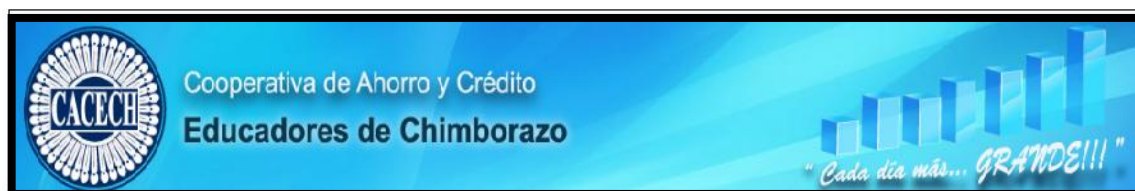
	Leyes y normativa SEPS
	Estrategias y operaciones de la cooperativa
	Normativa institucional
	Administración de personal
	Liderazgo y representatividad
	Dirigir acciones de mejora institucional
	Supervisar, coordinar y solucionar problemas internos
	Evaluar el logro de objetivos de la cooperativa

 <div>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo</div> 	
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	SECRETARIA GENERAL
Objetivo general del puesto	Coordinar y controlar trabajos de índole administrativa y secretarial a la gerencia general y brindar apoyo en los trámites gerenciales en absoluta confidencialidad.
Finalidades del puesto	Apoyar en la elaboración de cartas e informes a entes reguladores, SEPS y personal interno.
	Coordinar la atención de asuntos de la Gerencia con las direcciones de línea
	Atraer, desarrollar y mantener un adecuado funcionamiento del capital humano, por medio de la gestión de los diferentes subsistemas, propendiendo el desarrollo del personal e institucional.
	Reclutar personal interno o externo para procesos de selección en coordinación con la gerencia para dicho proceso, tomando en cuenta que son ellos quienes realizan la contratación.
	Coordinar con la dirección jurídica para la respuesta de documentos de carácter legal.
	Coordinar con las direcciones administrativas y operativas de la cooperativa para la atención de asuntos gerenciales.
Requisitos del puesto	Experiencia: Al menos 2 años de experiencia en puestos de asistencia o de secretaría
	Nivel académico: Tercer o cuarto nivel en secretariado o ramas afines a la administración y conocimiento sobre procesos de capital humano.
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	

Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Secretaria de concejo
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Destreza comunicativa
	Facilidad de expresión
	Organización
	Buenas relaciones humanas
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Integridad
	Orientación al servicio al cliente
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio
	Manejo rápido de herramientas informáticas

 <div>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo</div> 	
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	JEFE OPERATIVA COMERCIAL
Objetivo general del puesto	Controlar todas las acciones del personal operativo, para el control del estricto cumplimiento de las actividades planificadas.
Finalidades del puesto	Verificar que la institución cuente con organigrama estructural y funcional.
	Asesorar a los niveles directivos, ejecutivo y demás funcionarios y colaboradores de la Cooperativa.
	Cumplir y hacer cumplir el reglamento de auditoría interna.
	Evaluar el cumplimiento de las disposiciones de la SEPS en cuanto a las funciones operativas.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares
	Nivel académico: Título de tercer o cuarto nivel en ramas administrativas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Administradora de sistemas.
	Recibidora pagadora
	Satélite backup

	Auxiliar de servicios generales
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Adaptabilidad al cambio
	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Trabajo en equipo
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Normatividad legal vigente
	Control interno
	Gobierno corporativo
	Gestión financiera
	Manejo de conflictos
	Gestión estratégica
	Microsoft office y paquetes informáticos
	Búsqueda de información legal y técnica
	Conocimiento del sector cooperativista





PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH

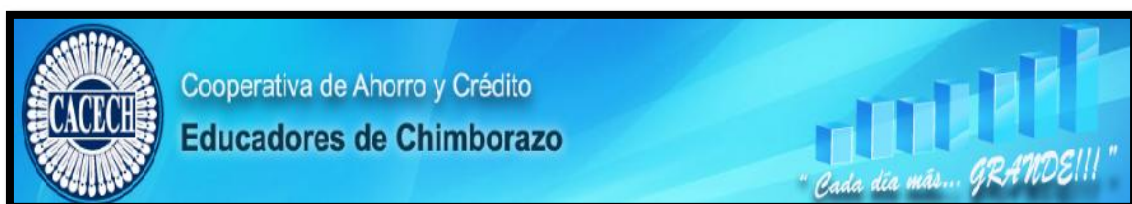
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO

Nombre del puesto:	JEFE DE CRÉDITOS
Objetivo general del puesto	Asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes, generando y mejorando permanentemente productos financieros de alta calidad en forma rápida y oportuna, para el mejoramiento de la rentabilidad financiera en la cooperativa de ahorro y crédito.
Finalidades del puesto	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos, manuales, políticas y demás leyes y disposiciones relacionadas con la actividad.
	Diseñar y proporcionar productos financieros en función de la demanda y características del mercado, previos estudios de mercado.
	Presentar a la gerencia general informes del desarrollo y gestión mensual del área de créditos con los resultados obtenidos.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 3 años en cargos directos relacionados.

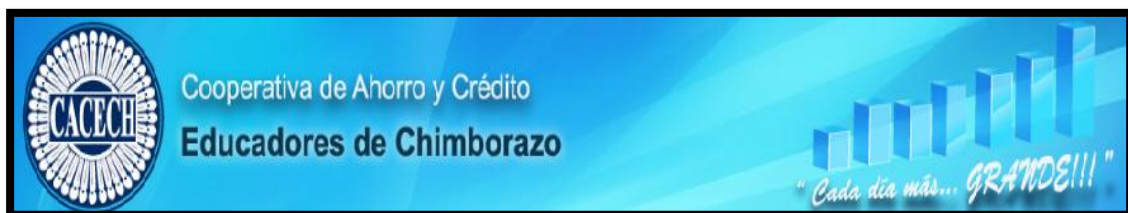
	Nivel académico: Tercer nivel en áreas administrativas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Asistente de crédito
	Oficial de cumplimiento.
	Oficial de captaciones y cobranzas
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Manejo de conflictos
	Habilidad de dirección
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Conocimiento de crédito y captaciones
	Manejo de office y paquetes informáticos
	Conocimientos contables
	Análisis financiero
	Marketing y ventas
	Técnicas de negociación
	Manejo de equipos de trabajo
	Conocimiento de normativas

 <div>Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo</div> 	
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	AUDITOR INTERNO
Objetivo general del puesto	Planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las labores de fiscalización y control que competen desarrollar a la auditoría interna dentro de la cooperativa de ahorro y crédito; así como asesorar en asuntos de su competencia a la gerencia y directorio
Finalidades del puesto	Ejercer la actividad de auditoría interna conforme con las competencias establecidas en la SEPS.

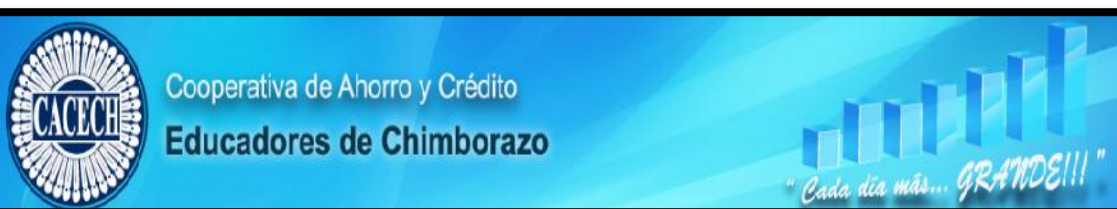
	Efectuar auditorías y estudios especiales en la cooperativa de ahorro y crédito, a efecto de formular recomendaciones que mejoren la gestión institucional.
	Evaluar la administración del riesgo, del control y del proceso de dirección institucional.
	Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno institucional y promover su mejora continua.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 3 años en el servicio de la auditoría interna o externa en el sector público o en el sector privado, en bancos o cooperativas de ahorro y crédito.
	Nivel académico: Profesional en el área de contabilidad y auditoría CPA, calificado por la SEPS como auditor.
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia
Puestos que supervisa	Jefatura de créditos
	Jefe operativo comercial
	Contabilidad
	De ser necesario a todos los demás puestos.
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Adaptabilidad al cambio
	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Inteligencia integradora
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Normatividad legal vigente SEPS
	Auditoría financiera
	Auditoría administrativa
	Técnicas de auditoría
	Gestión de riesgos
	Control interno
	Búsqueda de información legal y técnica
	Gestión financiera
	Manejo de conflictos
	Gestión estratégica
	Prevención de lavado de activos
	Pensamiento conceptual
	Manejo de paquetes informáticos



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	CONTADORA GENERAL
Objetivo general del puesto	Analizar la información contenida en los documentos contables generando el proceso de contabilidad, a fin de garantizar estados financieros confiable y oportunos.
Finalidades del puesto	Dirigir los procesos contables de la cooperativa.
	Custodio de la información financiera responsable.
	Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
	Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares en el sector público o privado
	Nivel académico: Profesional en el área de contabilidad CPA.
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Asistente de contabilidad.
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Trabajo en equipo
	Ética profesional
	Pensamiento crítico
	Razonamiento analítico
	Proactividad
	Favorable al cambio
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Conocimientos NIIF
	Compromiso organizacional
	Autocontrol
	Calidad en el manejo de la información contable
	Inteligencia analítica
	Organización
	Manejo de programas contables
	Conocimiento de la normativa y reglamentos que rigen a las cooperativas de ahorro y crédito.
	Conocimiento y manejo sobre SRI, IESS y todo cuanto tenga relación con la parte contable.



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	SECRETARIA DE CONCEJO
Objetivo general del puesto	Coordinar y controlar trabajos de índole administrativa y secretarial al concejo directivo y brindar apoyo en los trámites del concejo en absoluta confidencialidad.
Finalidades del puesto	Apoyar en la elaboración de cartas e informes a entes reguladores, SEPS y personal interno.
	Coordinar la atención de asuntos del concejo con las direcciones de línea
	Coordinar con la dirección jurídica para la respuesta de documentos de carácter legal.
	Coordinar con las direcciones administrativas y operativas de la cooperativa para la atención de asuntos gerenciales.
Requisitos del puesto	Experiencia: Al menos 2 años de experiencia en puestos de asistencia o de secretaría
	Nivel académico: Tercer o cuarto nivel en secretariado.
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Secretaria general
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Destreza comunicativa
	Facilidad de expresión
	Organización
	Buenas relaciones humanas
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Integridad
	Orientación al servicio al cliente
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio



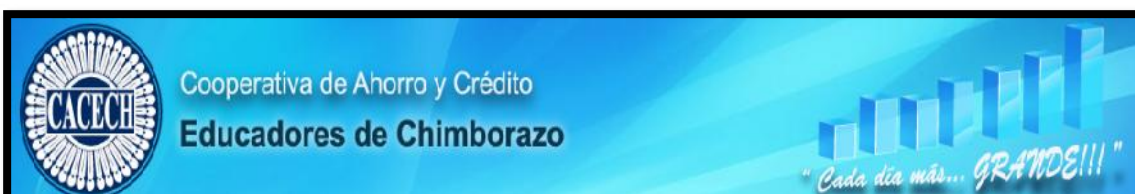
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO
Objetivo general del puesto	Vigilar el cumplimiento de los programas y procedimientos internos, incluso el mantenimiento de registros adecuados y la comunicación de transacciones sospechosas,
Finalidades del puesto	Elaborar y presentar a la gerencia, el manual de control interno para la prevención de lavado de activos, así como sus actualizaciones.
	Supervisar que las políticas y procedimientos respecto de la prevención de lavado de activos sean adecuados y se mantengan actualizados.
	Realizar un monitoreo constante de las operaciones de los clientes, tendiente a identificar transacciones sin fundamento económico o legal evidente, o que se salen de los patrones habituales establecidos por el sujeto fiscalizado, con el fin de prevenir que se efectúen transacciones con fines ilícitos.
	Preparar y comunicar, con absoluta independencia, al órgano supervisor competente las operaciones sospechosas.
Requisitos del puesto	Experiencia: Dos años, como oficial de cumplimiento en instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros
	Nivel académico: Título profesional universitario en las ramas de derecho, economía, administración de empresas, contabilidad, auditoría o carreras afines a banca y finanzas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Recibidora pagadora
	Satélite backup
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Proactividad
	Trabajo en equipo
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Normativa legal vigente
	Técnicas de investigación
	Manejo de conflictos
	Control interno

	Gestión de riesgos
	Gestión de procesos
	Gobierno corporativo
	Manejo de office y paquetes informáticos
	Organización



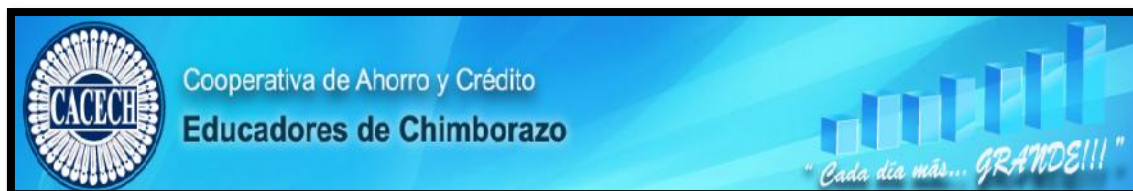
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	OFICIAL DE CAPTACIONES Y COBRANZAS
Objetivo general del puesto	Realizar conjuntamente con la gerencia la ejecución y trámite de asuntos judiciales que se encuentran a cargo del departamento legal de la Cooperativa.
Finalidades del puesto	Recibir los créditos con la documentación lista de los créditos que pasado la etapa de extrajudicial para iniciar las acciones legales respectivas.
	Realizar demandas para garantizar la recuperación de la cartera que se encuentra en estado judicial
	Iniciar vigilar continuar y concluir con los trámites judiciales que sean iniciados por la vía jurídica de la cooperativa
	Auspiciar a la cooperativa en los procesos judiciales para recuperación de cartera en mora, y de otros en los que litigue la cooperativa.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínima 2 años en funciones similares
	Nivel académico: Profesional en derecho o ramas administrativas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	Oficial de cumplimiento
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Adaptabilidad al cambio
	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Proactividad
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Normatividad legal vigente
	Auditoría financiera
	Auditoría de administrativa

	Gestión de riesgos
	Control interno
	Gestión estratégica
	Prevención de lavado de activos



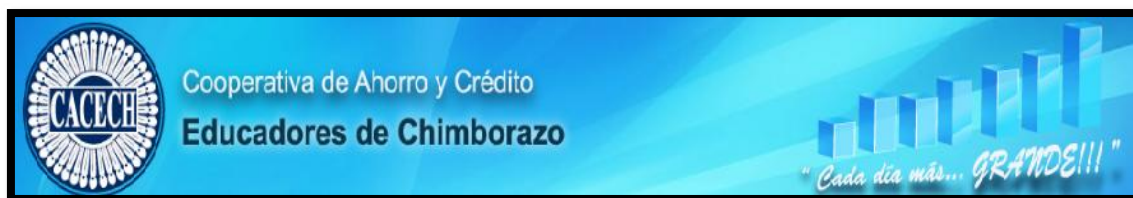
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
Objetivo general del puesto	Brindar apoyo a los funcionarios de la cooperativa de ahorro y crédito para que los controles inherentes a la gestión de las tecnologías de información se realicen bajo los procedimientos administrativos internos adecuados y bajo el marco de la legalidad aplicable a los departamentos.
Finalidades del puesto	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Monitorear el cumplimiento de los niveles de acuerdo al servicio.
	Vigilar el cumplimiento de una metodología adecuada para la adquisición de hardware y software en función de los requerimientos y objetivos institucionales
	Elaborar los programas para la capacitación del personal de sistemas en las diferentes áreas de la informática.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 2 años en puestos similares dentro de la banca o cooperativas de ahorro y crédito.
	Nivel académico: Tercer nivel en ingeniería en sistemas.
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Gerencia general
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Inteligencia analítica
	Autodesarrollo
	Trabajo en equipo
	Ética profesional
	Pensamiento crítico
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Integridad
	Orientación al servicio al cliente
	Iniciativa

	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio
	Redes y comunicaciones.
	Sistemas operativos
	Bases de datos relacionales



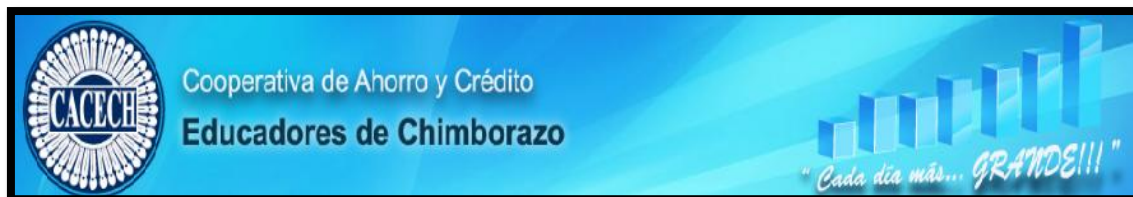
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
Objetivo general del puesto	Colaborar con la coordinación de labores contables y administrativas
Finalidades del puesto	Conciliaciones de cuentas contables y bancarias.
	Creación de notas de los estados financieros mensualmente.
	Apoyo a archivo de expedientes y documentos de presupuesto.
	Encargado del registro de los activos fijos de la entidad.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínima de 1 año en puestos similares.
	Nivel académico: Contadora CPA
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Contador General
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Capacidad de ejecución
	Impacto e influencia
	Alineamiento estratégico
	Comunicación asertiva
	Ágil toma de decisiones
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Inteligencia analítica
	Organización
	Integridad
	Conocimiento de crédito y captaciones
	Manejo de office y paquetes informáticos
	Conocimientos contables
	Análisis financiero

	Manejo de equipos de trabajo conocimiento de normativas legal vigente
--	--



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	ASISTENTE DE CRÉDITO
Objetivo general del puesto	Servir de apoyo para asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes, generando y mejorando permanentemente productos financieros de alta calidad en forma rápida y oportuna, para el mejoramiento de la rentabilidad financiera en la cooperativa de ahorro y crédito.
Finalidades del puesto	Elaborar un plan de trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.
	Cumplir los reglamentos internos, manuales, políticas y demás leyes y disposiciones relacionadas con la actividad.
	Diseñar y proporcionar productos financieros en función de la demanda y características del mercado, previos estudios de mercado. Presentar a su inmediato superior jefe de créditos informes del desarrollo y gestión mensual del área de créditos con los resultados obtenidos.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo 1 año en cargos directos relacionados.
	Nivel académico: Tercer nivel en áreas administrativas
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Jefe de créditos
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Ética profesional
	Liderazgo
	Pensamiento analítico
	Pensamiento crítico
	Manejo de conflictos
	Habilidad de negociación
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Conocimiento de crédito y captaciones
	Manejo de office y paquetes informáticos
	Conocimientos contables

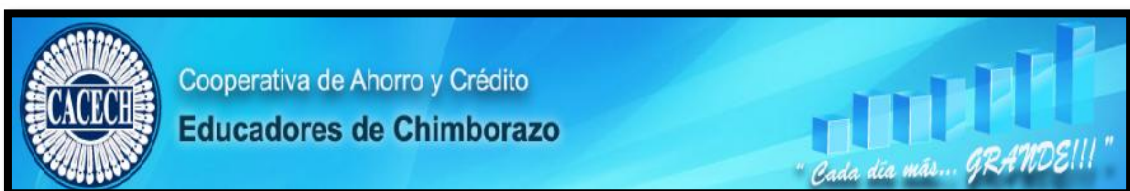
	Análisis financiero
	Marketing y ventas
	Técnicas de negociación
	Manejo de equipos de trabajo
	Conocimiento de normativas



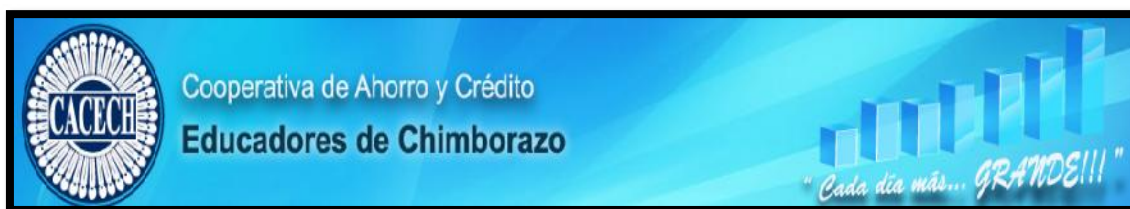
PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES
Objetivo general del puesto	Brindar servicios a las diferentes dependencias de la cooperativa que interactúan ya sea con clientes internos o externos.
Finalidades del puesto	Elaborar cuadros de control de todas las dependencias para el buen funcionamiento de las actividades financieras. Ayudar en todos los procesos que requieran la ayuda de sus servicios.
Requisitos del puesto	Experiencia: No definida Nivel académico: Tercer nivel en cualquier rama administrativa
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Jefa operativa comercial
Puestos que supervisa	Satélite backup
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Ética profesional
	Proactividad
	Responsabilidad
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Integridad
	Orientación al servicio al cliente
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	RECIBIDORA-PAGADORA
Objetivo general del puesto	Brindar el servicio directo al socio con eficiencia y calidez demostrando rapidez y eficiencia en sus actividades.
Finalidades del puesto	Dar información oportuna sobre servicios solicitados al socio. Colaborar al socio en las actividades que desconozca con ética y honestidad.
Requisitos del puesto	Experiencia: Mínimo un año en funciones similares Nivel académico: Tercer nivel en cualquier rama administrativa
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Jefe operativo comercial
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Honestidad
	Rapidez
	Responsabilidad
	Calidez
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Reconocimiento de dinero falsificado
	Capacidad matemática rápida
	Integridad
	Orientación al servicio del cliente
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	SATÉLITE BACKUP
Objetivo general del puesto	Ayudar en todas las áreas que necesiten ayuda para ejecutar y brindar mejor servicio a los socios y mejorar la ejecución de procesos.
Finalidades del puesto	Colaborar con todas las actividades operativas dentro de la cooperativa para que tenga conocimiento básico de las mismas y sirva de soporte.
	Brindar el apoyo en la caja cuando se congestione.
Requisitos del puesto	Experiencia: No definida
	Nivel académico: Tercer nivel en cualquier rama administrativa
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Auxiliar de servicios generales
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Honestidad
	Rapidez
	Responsabilidad
	Calidez
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Integridad
	Orientación al servicio del cliente
	Iniciativa
	Trabajo en equipo
	Creatividad y mejoramiento continuo
	Apertura al cambio



PERFIL Y COMPETENCIAS DE LA NÓMINA DE LA CACECH	
1. DATOS GENERALES DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	CONCERJE MENSAJERO
Objetivo general del puesto	Apoyo en actividades de guardianía, control y buen funcionamiento operativo dentro de la institución.
Finalidades del puesto	Ayuda a llevar y traer documentos de un lugar a otro.
	Colabora en el fotocopiado de documentos.
	Llevar mensajes internos y externos para la ejecución de algún trabajo
Requisitos del puesto	Experiencia: No definida
	Nivel académico: Bachiller
2. RELACIONES JERÁRQUICA DEL PUESTO	
Puesto a quien reporta	Auxiliar de servicio generales
Puestos que supervisa	
3. PERFIL DE COMPETENCIAS	
Competencias	Buenas relaciones humanas
	Comunicativo
	Organizado
	Confidencial
Competencias técnicas, conocimiento y habilidades	Manejo correcto de archivo
	Rapidez en la ejecución de tareas
	Manejo y comunicación correcta con socios.

Se recomienda a la institución conjuntamente con todas las jefaturas elaborar un plan de acción que permita tener al personal de la institución preparado y motivado dependiendo del cargo que ocupa para una mejor toma de decisiones.

- Dicho plan debe contener las siguientes características.
- Diagnóstico actual de capacitaciones al personal.
- Analizar las necesidades de cada área o departamento.
- Analizar propuestas de capacitación de empresas externas que cumplan con las necesidades de cada área y departamento.
- Aprobación de cursos de capacitación empresas externas.
- Definir el plan de capacitación.

- Definir los perfiles de los instructores
- Determinar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.
- Aprobar el presupuesto para cursos de capacitación y motivación.
- Ejecución del plan de capacitación y motivación al personal de la Cooperativa.
- Evaluación del plan de capacitación al personal.

CONCLUSIONES

- Se evaluó la incidencia del capital humano en la rentabilidad financiera de la cooperativa, mediante el cuadro de mando integral, planteando estrategias y objetivos relacionados entre sí.
- Al realizar el diagnostico se encontró que la entidad financiera no posee una adecuada gestión del capital humano, lo cual genera problemas en los procesos internos.
- Al analizar el cuadro de mando integral se observó que la perspectiva financiera está fuertemente ligada al capital humano la cual hace énfasis al aprendizaje y crecimiento; así como las dos perspectivas de clientes y proceso internos, de la misma forma el capital humano debe hacer propio cada objetivo para conseguir los propósitos planteados.
- En la parte financiera se observó que la entidad posee problemas en recuperación de la cartera vencida lo cual se refleja en déficit de liquidez.
- Se estableció objetivos basados en información, acorde a la estrategia con la finalidad de mejorar la rentabilidad financiera.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener el uso del cuadro de mando integral en la CACECH, porque de esta forma se puede evaluar y dar seguimiento a las acciones que están realizando y valorar si están alineadas a las estrategias, con sus respectivos objetivos.
- Se recomienda que la entidad financiera, sistematice con su nómina los propósitos de operación que la entidad financiera tenga para lograr una mayor rentabilidad económica.
- Al evaluar al personal se pudo concluir que la relación con los clientes es buena mas no es excelente, entonces esto no es dable dentro del sistema financiero, la comunicación y relación con clientes debe ser impecable por la naturaleza y actividad de la empresa, por lo mismo es aconsejable que la entidad invierta en capacitaciones sobre cómo mantener comunicación constante clara y precisa con clientes.
- Se recomienda que la entidad financiera corrija su sistema de cobranzas y de esta manera ir reduciendo la cartera de crédito vencida.
- Finalmente se exhorta a la entidad a desarrollar medidas equilibradas de mejora basadas en la valoración de todo el sistema de la cooperativa.

BIBLIOGRAFIA

AMÉRICA ECONOMÍA.COM. (16 de Enero de 2017). *Los países que mejor gestionan el talento a nivel global*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-paises-que-mejor-gestionan-el-talento-nivel-global>

ARROBO, W. (2013). *“Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa cimpexa S.A”*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf

CARRANZA, M. (17 de Agosto de 2010). *Finanzas y negocios*. Obtenido de <http://mauriciocarranzap.blogspot.com/2010/08/midiendo-los-retornos-roe-y-roa.html>

CASTILLO, F. (S.F.). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

CHIAVENATO, I. (2009). <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
<https://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>

CINTERFOR. (2016). *Guía para la evaluación de impacto*. Obtenido de <http://guia.oitcinterfor.org/como-evaluar/como-se-construyen-indicadores>

CONOCIMIENTO, G. D. (JUNIO de 2010). *https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=definicion+de+la+gestion+de+talento+humano&ots=UBKS91IiJD&sig=FbEIftlQFhCdu1_6-aPWUXPJnG4#v=onepage&q=definicion%20de%20la%20gestion%20de%20talento%20humano&f=false*. Obtenido de *https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=definicion+de+la+gestion+de+talento+humano&ots=UBKS91IiJD&sig=FbEIftlQFhCdu1_6-aPWUXPJnG4#v=onepage&q=definicion%20de%20la%20gestion%20de%20talento%20humano&f=false*

CUBILLO, J. (2011). *Ingeniería y estrategia- 2011*. Obtenido de *https://testjcas1.jimdo.com/observatorio/gesti%C3%B3n/gesti%C3%B3n-autores-seleccionados/*

GALLARDO, G. (2013). *Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)*. 8.

GRANT, R. (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*.

MORENO, M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*. Recuperado el 2017, de *http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1323/3657*

PIÑERA, H. (S.F.). *Argentina es uno de los países con mayor desarrollo de talento y capital humano en América Latina*. Obtenido de *http://noticias.universia.com.ar/cultura/noticia/2015/05/19/1125281/argentina-paises-mayor-desarrollo-talento-capital-humano-america-latina.html*

VENTURA, S. (S.F.). *La administración del talento humano*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4948/la-administracion-del-talento-humano/>

VERA, E. (2015-2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco guayaquil agencia portoviejo*. Obtenido de <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPENO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Variación porcentual mes a mes de la cuenta depósitos a la vista.

DEPOSITOS A LA VISTA																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR DEPÓSITOS A LA VISTA	\$ 2.597.329,10	\$ 2.673.400,36	\$ 2.685.191,31	\$ 2.576.266,69	\$ 2.492.212,52	\$ 2.495.669,58	\$ 2.751.447,19	\$ 2.869.112,43	\$ 2.525.371,77	\$ 2.724.750,71	\$ 2.724.750,71	\$ 2.920.920,99	\$ 2.655.313,73	\$ 2.943.172,20	\$ 3.152.579,40	\$ 2.992.224,29
VARIACION		\$ 76.071,26	\$ 11.790,95	\$ (108.924,62)	\$ (84.054,17)	\$ 3.487,06	\$ 255.777,61	\$ 117.665,24	\$ (343.740,66)	\$ 199.378,94	\$ -	\$ 196.170,28	\$ (265.607,26)	\$ 287.858,47	\$ 209.407,20	\$ (160.355,11)
PORCENTUAL		2,93%	0,44%	-4,06%	-3,26%	0,14%	10,25%	4,28%	-11,98%	7,90%	0,00%	7,20%	-9,09%	10,84%	7,12%	-5,09%
SUMA DE VARIACIONES	0	2,93%	3,37%	-0,69%	-3,95%	-3,81%	6,44%	10,71%	-1,27%	6,63%	6,63%	13,83%	-9,09%	1,75%	8,86%	3,78%

Anexo B. Variación porcentual mes a mes de la cuenta depósitos de ahorro.

DEPÓSITOS DE AHORRO																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR DEPÓSITOS AHORRO	\$ 2.597.269,10	\$ 2.669.933,77	\$ 2.680.707,93	\$ 2.576.206,69	\$ 2.489.515,49	\$ 2.495.669,58	\$ 2.726.387,19	\$ 2.869.112,43	\$ 2.525.371,77	\$ 2.724.250,71	\$ 2.724.250,71	\$ 2.893.669,18	\$ 2.653.784,78	\$ 2.943.172,20	\$ 3.152.579,40	\$ 2.991.859,29
VARIACIÓN		\$ 72.664,67	\$ 10.774,16	\$ (104.501,24)	\$ (86.691,20)	\$ 6.154,09	\$ 230.717,61	\$ 142.725,24	\$ (343.740,66)	\$ 198.878,94	\$ -	\$ 169.418,47	\$ (239.884,40)	\$ 289.387,42	\$ 209.407,20	\$ (160.720,11)
PORCENTUAL		2,80%	0,40%	-3,90%	-3,37%	0,25%	9,24%	5,23%	-11,98%	7,88%	0,00%	6,22%	-8,29%	10,90%	7,12%	-5,10%
SUMA DE VARIACIONES	0	2,80%	3,20%	-0,70%	-4,06%	-3,81%	5,43%	10,66%	-1,32%	6,56%	6,56%	12,78%	-8,29%	2,61%	9,73%	4,63%

Anexo C. Variación porcentual mes a mes de la cuenta depósitos a plazo.

DEPÓSITOS A PLAZO																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR DEPÓSITOS A PLAZO	\$ 2.062.281,93	\$ 2.160.897,60	\$ 2.097.139,14	\$ 2.056.612,26	\$ 2.035.754,48	\$ 1.991.470,58	\$ 1.914.687,23	\$ 1.846.038,73	\$ 1.915.002,94	\$ 1.972.428,37	\$ 1.972.428,37	\$ 1.902.045,03	\$ 1.904.847,23	\$ 1.952.342,96	\$ 2.132.234,55	\$ 2.299.477,90
VARIACION		\$ 98.615,67	\$ (63.758,46)	\$ (40.526,88)	\$ (20.857,78)	\$ (44.283,90)	\$ (76.783,35)	\$ (68.648,50)	\$ 68.964,21	\$ 57.425,43	-	\$ (70.383,34)	\$ 2.802,20	\$ 47.495,73	\$ 179.891,59	\$ 167.243,35
PORCENTUAL		4,78%	-2,95%	-1,93%	-1,01%	-2,18%	-3,86%	-3,59%	3,74%	3,00%	0,00%	-3,57%	0,15%	2,49%	9,21%	7,84%
SUMA DE VARIACIONES	0	4,78%	1,83%	-0,10%	-1,12%	-3,29%	-7,15%	-10,73%	-7,00%	-4,00%	-4,00%	-7,57%	0,15%	2,64%	11,85%	19,70%

Anexo D. Variación porcentual mes a mes de la cuenta depósitos restringidos.

MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR DEPÓSITOS RESTRINGIDOS	\$ 7.704.138,34	\$ 7.630.649,50	\$ 7.542.347,78	\$ 7.513.187,27	\$ 7.474.886,77	\$ 7.427.536,55	\$ 7.424.701,31	\$ 7.385.686,61	\$ 7.451.985,78	\$ 7.448.475,39	\$ 7.448.475,39	\$ 7.377.821,37	\$ 7.360.018,22	\$ 7.307.558,07	\$ 7.248.645,23	\$ 7.209.299,25
VARIACIÓN		\$ (73.488,84)	\$ (88.301,72)	\$ (29.160,51)	\$ (38.300,50)	\$ (47.350,22)	\$ (2.835,24)	\$ (39.014,70)	\$ 66.299,17	\$ (3.510,39)	\$ -	\$ (70.654,02)	\$ (17.803,15)	\$ (52.460,15)	\$ (58.912,84)	\$ (39.345,98)
PORCENTUAL		-0,95%	-1,16%	-0,39%	-0,51%	-0,63%	-0,04%	-0,53%	0,90%	-0,05%	0,00%	-0,95%	-0,24%	-0,71%	-0,81%	-0,54%
SUMA DE VARIACIONES	0	-0,95%	-2,11%	-2,50%	-3,01%	-3,64%	-3,68%	-4,20%	-3,31%	-3,35%	-3,35%	-4,30%	-0,24%	-0,95%	-1,76%	-2,30%

Anexo E. Variación porcentual mes a mes de la cuenta depósitos inversiones.

MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
INVERSIONES	\$ 245.054,90	\$ 245.054,90	\$ 249.671,63	\$ 249.671,63	\$ 249.671,63	\$ 255.768,71	\$ 255.768,71	\$ 255.768,71	\$ 255.768,71	\$ 255.768,71	\$ 255.768,71	\$ 276.522,13	\$ 226.522,13	\$ 227.182,13	\$ 126.522,12	\$ 131.250,75
VARIACIÓN		\$ -	\$ 4.616,73	\$ -	\$ -	\$ 6.097,08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.753,42	\$ (50.000,00)	\$ 660,00	\$ (100.660,01)	\$ 4.728,63
PORCENTUAL		0,00%	1,88%	0,00%	0,00%	2,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,11%	-18,08%	0,29%	-44,31%	3,74%
SUMA DE VARIACIONES	0	0,00%	1,88%	1,88%	1,88%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	4,33%	12,44%	-18,08%	-17,79%	-62,10%	-58,36%

Anexo F. Variación porcentual y cálculo de la rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

MESES 2016- 2017	ACTIVOS TOTALES	TOTAL INGRESOS	TOTAL GASTOS	PATRIMONIO	MESES	ROE
ene-16	\$ 18.822.343,53	\$ 170.595,36	\$ 120.926,07	\$ 5.384.494,06	ene-16	10,06%
feb-16	\$ 18.943.940,22	\$ 326.626,21	\$ 304.231,51	\$ 5.377.811,66	feb-16	2,27%
mar-16	\$ 18.803.612,09	\$ 489.978,00	\$ 473.764,05	\$ 5.904.490,05	mar-16	1,09%
abr-16	\$ 18.511.094,44	\$ 645.756,11	\$ 636.711,14	\$ 5.905.433,10	abr-16	0,46%
may-16	\$ 18.386.613,67	\$ 806.738,28	\$ 794.160,60	\$ 5.911.958,43	may-16	0,51%
jun-16	\$ 18.357.673,53	\$ 964.031,94	\$ 937.794,63	\$ 5.911.308,28	jun-16	0,89%
jul-16	\$ 19.059.818,07	\$ 1.132.064,74	\$ 1.058.293,89	\$ 5.911.308,28	jul-16	2,13%
ago-16	\$ 19.198.970,06	\$ 1.308.639,21	\$ 1.216.676,31	\$ 5.923.027,68	ago-16	2,33%
sep-16	\$ 18.857.642,55	\$ 1.476.573,08	\$ 1.351.807,36	\$ 5.928.448,52	sep-16	2,81%
oct-16	\$ 19.153.358,64	\$ 1.645.482,43	\$ 1.484.692,50	\$ 5.931.584,37	oct-16	3,26%
nov-16	\$ 19.153.358,64	\$ 1.836.731,79	\$ 1.836.731,79	\$ 5.931.584,37	nov-16	0,00%
dic-16	\$ 19.066.626,02	\$ 1.836.731,79	\$ 1.836.731,79	\$ 6.159.239,68	dic-16	2,50%
ene-17	\$ 18.801.446,78	\$ 163.363,12	\$ 152.610,56	\$ 6.163.570,44	ene-17	2,18%
feb-17	\$ 19.042.578,40	\$ 305.086,51	\$ 299.163,43	\$ 6.162.147,73	feb-17	0,83%
mar-17	\$ 19.376.508,79	\$ 483.057,37	\$ 456.993,87	\$ 6.161.077,97	mar-17	1,76%
abr-17	\$ 19.194.984,38	\$ 425.077,21	\$ 549.453,71	\$ 6.164.352,40	abr-17	1,24%

MESES	ROA
ene-16	1,11%
feb-16	0,71%
mar-16	0,34%
abr-16	0,14%
may-16	0,16%
jun-16	0,28%
jul-16	0,67%
ago-16	0,73%
sep-16	0,88%
oct-16	1,02%
nov-16	0,00%
dic-16	0,79%
ene-17	0,68%
feb-17	0,19%
mar-17	0,55%
abr-17	-1,97%

Anexo G. Variación porcentual mes a mes de la cuenta gastos de operación.

GASTOS DE OPERACION																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 79,199,80	\$ 218,042,39	\$ 349,479,55	\$ 486,011,38	\$ 613,368,39	\$ 718,590,72	\$ 785,700,71	\$ 898,150,20	\$ 981,378,79	\$ 1,062,600,86	\$ 1,270,809,77	\$ 1,270,809,77	\$ 99,927,04	\$ 215,027,04	\$ 299,810,72	\$ 386,011,38
VARIACION		\$ 138,842,59	\$ 131,437,16	\$ 136,531,83	\$ 127,357,01	\$ 105,222,33	\$ 67,109,99	\$ 112,449,49	\$ 83,228,59	\$ 81,222,07	\$ 208,208,91	\$ -	\$ (1,170,882,73)	\$ 115,100,00	\$ 84,783,68	\$ 86,200,66
PORCENTUAL		175,31%	60,28%	39,07%	26,20%	17,15%	9,34%	14,31%	9,27%	8,28%	19,59%	0,00%	-92,14%	115,18%	39,43%	28,75%
SUMA DE VARIACIONES	0	175,31%	235,59%	274,65%	300,86%	318,01%	327,35%	341,66%	350,93%	359,21%	378,80%	378,80%	-92,14%	23,05%	62,48%	91,23%

Anexo H. Variación porcentual mes a mes de la cuenta cartera de crédito

CARTERA DE CRÉDITO																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR CARTERA DE CRÉDITO	\$ 15,303,439,83	\$ 15,309,528,92	\$ 15,424,088,74	\$ 15,393,286,12	\$ 15,356,228,58	\$ 15,470,374,66	\$ 15,631,319,54	\$ 15,725,943,35	\$ 15,753,574,64	\$ 15,587,451,45	\$ 15,587,451,45	\$ 15,369,213,78	\$ 15,229,619,79	\$ 15,433,919,88	\$ 15,479,418,06	\$ 15,580,533,87
VARIACION		\$ 6,089,09	\$ 114,559,82	\$ (30,802,62)	\$ (37,057,54)	\$ 114,146,08	\$ 160,944,88	\$ 94,623,81	\$ 27,631,29	\$ (166,123,19)	\$ -	\$ (218,237,67)	\$ (139,593,99)	\$ 204,300,09	\$ 45,498,18	\$ 101,115,81
PORCENTUAL		0,04%	0,75%	-0,20%	-0,24%	0,74%	1,04%	0,61%	0,18%	-1,05%	0,00%	-1,40%	-0,91%	1,34%	0,29%	0,65%
SUMA DE VARIACIONES	0	0,04%	0,79%	0,59%	0,35%	1,09%	2,13%	2,74%	2,91%	1,86%	1,86%	0,46%	-0,91%	0,43%	0,73%	1,38%

Anexo I. Variación porcentual mes a mes de la cuenta cartera de crédito vencida

CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
CARTERA VENCIDA	\$ 224,678,86	\$ 242,334,50	\$ 253,383,47	\$ 269,174,81	\$ 284,062,56	\$ 298,787,48	\$ 273,889,86	\$ 285,227,92	\$ 289,935,61	\$ 301,716,83	\$ 301,716,83	\$ 470,888,57	\$ 497,263,22	\$ 494,731,66	\$ 497,361,38	\$ 508,436,63
VARIACION		\$ 17,655,64	\$ 11,048,97	\$ 15,791,34	\$ 14,887,75	\$ 14,724,92	\$ (24,897,62)	\$ 11,338,06	\$ 4,707,69	\$ 11,781,22	\$ -	\$ 169,171,74	\$ 26,374,65	\$ (2,531,56)	\$ 2,629,72	\$ 11,075,25
PORCENTUAL		7,86%	4,56%	6,23%	5,53%	5,18%	-8,33%	4,14%	1,65%	4,06%	0,00%	56,07%	5,60%	-0,51%	0,53%	2,23%
SUMA DE VARIACIONES	0	7,86%	12,42%	18,65%	24,18%	29,36%	21,03%	25,17%	26,82%	30,88%	30,88%	86,95%	5,60%	5,09%	5,62%	7,85%

Anexo J. Variación porcentual mes a mes de quejas presentadas por los clientes.

NÚMERO DE QUEJAS PRESENTADAS POR MES																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
QUEJAS PRESENTADAS	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
VARIACIÓN		0,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PORCENTUAL		0,00%	-50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SUMA	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	3	4

Anexo K. Variación porcentual mes a mes de número de nuevos clientes.

NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
NÚMERO DE NUEVOS CLIENTES	2950,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	2970,00	3020,00	3020,00	3072,00	3072,00	3072,00	3072,00	3230,00
VARIACIÓN		50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-30,00	50,00	0,00	52,00	0,00	0,00	0,00	158,00
PORCENTUAL		1,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	-1,00%	1,68%	0,00%	1,72%	0,00%	0,00%	0,00%	5,14%
SUMA DE PORCENTAJES	0	1,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	1,68%	0	1,72%	0	0,00%	0	5,14%

Anexo L. Variación porcentual mes a mes de la cuenta utilidad neta.

UTILIDAD NETA POR MES																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
UTILIDAD NETA POR CLIENTES	116154,76	259410,73	414754,96	563635,7	717930,31	869205,08	1031815,3	1204906,54	1369613,42	1535561,85	1869208,57	1869208,57	122325,27	249801,83	422041,07	527011,33
VARIACIÓN		143255,97	155344,23	148880,74	154294,61	151274,77	162610,22	173091,24	164706,88	165948,43	333646,72	0,00	-1746883,30	127476,56	172239,24	104970,26
PORCENTUAL		123,33%	59,88%	35,90%	27,37%	21,07%	18,71%	0,167754093	13,67%	12,12%	21,73%	0,00%	-93,46%	104,21%	68,95%	24,87%

Anexo M. Variación porcentual mes a mes sobre nuevos productos y servicios financieros.

[illegible]

Anexo N. Variación porcentual mes a mes sobre número de reclamos por cliente.

NÚMERO DE RECLAMOS POR CLIENTES																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
RECLAMOS	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
VARIACIÓN		0,00	-1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PORCENTUAL		0,00%	-50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
SUMA	2	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	3	4

Anexo O. Variación porcentual mes a mes sobre tiempo de respuesta a la cartera de crédito.

[illegible]

Anexo P. Variación porcentual mes a mes sobre comunicación con clientes internos y externos.

COMUNICACIÓN CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS																
MES	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
VALOR DE 1 A 5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
VARIACIÓN		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PORCENTUAL		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Anexo Q. Resultados sobre evaluación de test para medir habilidades de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Educadores de Chimborazo.

HABILIDAD Y CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS				
LISTA DE LA NÓMINA			en 3 segundos es optimo	Capacidad normal hasta 1 minuto
NÚMERO	NOMBRE	AREA DE TRABAJO	TEST DE AGILIDAD MENTAL	
1	Ing. Cesar Alfonso Oña Mendoza	Gerente General		
2	Licda. Blanca Marlene Carrillo Romero	Contadora General	7 segundos	Capacidad normal
3	Ing. Flavio Felipe Granizo Bahamonde	Auditor Interno	15 segundos	Capacidad normal
4	Msg. Byron Bladimir Araujo Jaramillo	Jefe de Créditos	20 segundos	Capacidad normal
5	Ing. Vilma Lorena Escobar Parra	Administradora de Sistemas	7 segundos	Capacidad normal
6	Ing. Tatiana del Rocío Santillán Reinoso	Oficial de Cumplimiento y Riesgos	10 segundos	Capacidad normal
7	Ing. Verónica Lorena Hernandez Vaca	Asistente de Contabilidad	12 segundos	Capacidad normal
8	Tlgo. Cesar Edmundo Castillo Rivera	Asistente de Crédito	17 segundos	Capacidad normal
9	Ing. Marcia Lorena Hernandez Buenaño	Jefa Operativa Comercial	20 segundos	Capacidad normal
10	Licda. Vilma Susana Ortiz Coronel	Secretaria General	30 segundos	Capacidad normal
11	Licda. Alicia Lluquín Morocho	Secretaria de Concejo	35 segundos	Capacidad normal
12	Tec. Vicente Estuardo Zabala Alvarado	Conserje-Mensajero	20 segundos	Capacidad normal
13	Ing. Jenny Patricia Yungán Yaucán	Oficial de Capacitaciones y Cobranzas	12 segundos	Capacidad normal
14	Ing. Fernanda Veronica Zavala Parreño	Recibidora-Pagadora	10 segundos	Capacidad normal
15	Ing. Karina Alexandra Remache Yaualema	Satelite Backup	8 segundos	Capacidad normal
16	Srta. Carla Gabriela Aguirre Niama	Auxiliar de Servicios Generales	9 segundos	Capacidad normal

2 DE 2 RESPUESTAS	CADA RESPUESTA VALIDA 50%. LAS DOS SUMAN 100%	TIEMPO MAX. 10 SEGUNDOS	ACERTO EN LA RESPUESTA	
TEST DE RAZONAMIENTO		RAPIDEZ NÚMERICA		
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	NO	NO	0
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	SI	NO	50%
1	50%	NO	NO	0%
1	50%	NO	NO	0%
1	50%	NO	NO	0%
1	50%	NO	SI	50%
1	50%	NO	NO	0%
1	50%	SI	NO	50%
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	SI	SI	100%
1	50%	NO	SI	50%

[illegible]

Anexo R. Variación mes a mes sobre mejoras conseguidas en la entidad financiera.

[illegible]

Anexo S. Variación mes a mes sobre número de sugerencias por empleado.

[illegible]

Anexo T. Variación mes a mes sobre número de sugerencias ejecutadas.

[illegible]

Anexo U. Variación mes a mes sobre número de empleados satisfechos con la remuneración.

[illegible]

Anexo V. Variación mes a mes sobre número de proyectos en equipo o departamentos.

[illegible]

Anexo W. Variación porcentual mes a mes sobre la tasa de retención a empleados.

[illegible]

Tasa de retención de personal=
$$\frac{\text{número de total de empleados al final de un periodo}-\text{número total de empleados retirados al final del periodo} \cdot 100}{\text{número total de empleados}}$$

Número total de empleado	16
Número de empleados retirados	1
tasa	93,75%

